



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

# Řízení oběžného majetku

Vypracovala: Kateřina Kroupová

Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

České Budějovice 2019

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

Jméno a příjmení: **Kateřina KROUPOVÁ**  
Osobní číslo: **E15058**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**  
Název tématu: **Řízení oběžného majetku**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je popsat a analyzovat hlavní složky oběžného majetku včetně faktorů ovlivňujících jeho velikost, charakterizovat možnosti řízení oběžného majetku. Analyzovat přístupy k řízení oběžného majetku ve vybraném podniku, případně navrhnout možnosti zlepšení.

Osnova:

1. Oběžný majetek a jeho struktura
2. Obratový cyklus peněz
3. Přístupy k řízení oběžného majetku
4. Charakteristika vybraného podniku z hlediska majetkové a kapitálové struktury
5. Zhodnocení podnikových přístupů k řízení oběžného majetku
6. Návrhy, doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:


Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2009). *Fundamentals of financial management* (Thirteenth edition). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.  
Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance* (3. vyd.). V Praze: C. H. Beck.  
Režňáková, M. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada.  
Emmett, S. (2008). *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press.  
Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

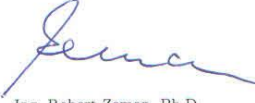
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 20. ledna 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (1)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Robert Zeman, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2017

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 12. 4. 2019

-----  
Kateřina Kroupová

### **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucí mé práce Ing. Martině Novotné, Ph.D., za cenné rady a odborné vedení. Ráda bych poděkovala vedení podniku Sellier & Bellot, a. s., za poskytnutí podkladových materiálů. Také děkuji rodině a přátelům za veškerou podporu.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| 1. Úvod.....   | 3  |
| 2. Oběžný majetek .....                                  | 4  |
| 2.1 Vymezení oběžného majetku .....                      | 4  |
| 2.1.1 Struktura oběžného majetku.....                    | 5  |
| 2.1.2 Celková potřeba oběžného majetku .....             | 6  |
| 2.2 Financování oběžného majetku.....                    | 7  |
| 2.3 Likvidita podniku ve vztahu k oběžnému majetku ..... | 8  |
| 2.4 Čistý pracovní kapitál .....                         | 9  |
| 3. Obratový cyklus peněz.....                            | 11 |
| 4. Přístupy k řízení oběžného majetku.....               | 14 |
| 4.1 Řízení zásob .....                                   | 14 |
| 4.1.1 Klasifikace zásob .....                            | 14 |
| 4.1.2 Faktory ovlivňující objem zásob .....              | 17 |
| 4.1.3 Regulace stavu a struktury zásob.....              | 17 |
| 4.1.4 Moderní přístupy k řízení zásob .....              | 20 |
| 4.2 Pohledávky.....                                      | 22 |
| 4.2.1 Klasifikace pohledávek.....                        | 22 |
| 4.2.2 Negativní dopady pohledávek.....                   | 23 |
| 4.2.3 Řízení pohledávek .....                            | 25 |
| 4.3 Finanční majetek .....                               | 26 |
| 4.3.1 Řízení peněžních prostředků .....                  | 27 |
| 5. Metodika a cíl práce.....                             | 31 |
| 6. Charakteristika podniku.....                          | 34 |
| 6.1. Informace o společnosti .....                       | 34 |
| 6.1.1 Oceňování oběžného majetku v podniku.....          | 35 |
| 6.1.2 Vývoj majetku společnosti .....                    | 35 |

|  |    |
|--|----|
| 6.2 Oběžný majetek společnosti.....                                | 38 |
| 6.3 Optimální výše dodávky .....                                   | 40 |
| 6.4 Ukazatele aktivity.....  | 41 |
| 6.5 Ukazatele likvidity .....                                      | 43 |
| 7. Zhodnocení podnikových přístupů k řízení oběžného majetku ..... | 45 |
| 7.1 Ukazatele likvidity .....                                      | 46 |
| 7.2 Ukazatele aktivity.....  | 48 |
| 8. Závěr .....   | 51 |
| I. Summary.....  | 53 |
| II. Seznam použité literatury.....                                 | 54 |
| III. Seznam tabulek, grafů a schémat.....                          | 1  |
| IV. Seznam příloh .....  | 2  |
| V. Přílohy.....  | 3  |

## 1. Úvod

Řízení oběžného majetku je pro společnost velmi důležité, protože peníze vložené do zásob je třeba co nejrychleji získat zpět. Podstata koloběhu oběžného majetku spočívá v tom, že za peníze společnost nakoupí materiál, který jde dále do výroby, kde projde všemi výrobními fázemi. Následně je prodán, vznikne společnosti pohledávka a po jejím zaplacení končí jeden koloběh. Tento koloběh je důležité mít co nejkratší, proto je důležité vše mít správně naplánované pomocí správných přístupů k řízení oběžného majetku.

Nejprve tato práce charakterizuje oběžný majetek jako celek, vymezuje jeho funkce a strukturu. Je zde zobrazen obrátový cyklus peněz a ukazatele aktivity, které jsou používány pro řízení aktiv podniku a hodnocení efektivnosti s jejich hospodařením. Dále dopodrobna rozebírá a charakterizuje hlavní tři složky oběžného majetku: zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek, a přístupy k jejich řízení.

Praktická část je zaměřena na společnost Sellier & Bellot, a. s., která se zabývá výrobou střeliva. Popisuje vývoj majetkové struktury společnosti ve sledovaném období 2015–2017. Zabývá se optimální výší dodávky materiálu pro zvolený výrobek 9 mm LUGER. Zkoumá jednotlivé doby a rychlosti obrátu pro vybrané složky oběžného majetku a porovnává je v letech. Dále práce pojednává o jednotlivých likviditách a čistém pracovním kapitálu. Všechny důležité ukazatele jsou nakonec porovnány se společností STV GROUP, a. s.



## 2. Oběžný majetek

Je to ta část majetku v podniku, která mění svoji podobu a během výroby se spotřebovává. Jde o majetek krátkodobý. Vyskytuje se ve všech podnicích bez ohledu na jejich právní formu, druh činnosti, velikost podniku a jiné okolnosti. Ovlivňuje to však výši a strukturu oběžného majetku. Hlavními faktory pro charakterizování a vymezení oběžného majetku jsou čas, funkce a normativní vymezení (zahrnuje i cenu, dobu používání, druh majetku).

### 2.1 Vymezení oběžného majetku

Oběžný majetek se z časového hlediska vymezuje především jako majetek, který je krátkodobý, a tím se rozumí doba použití do 1 roku. Tato doba je však subjektivní. Vyznačuje se jako doba od použití peněžní zásoby na nákup nepeněžních složek oběžného majetku do doby jejich zpětného otočení do peněžní formy přijetím tržby. Během jednoho roku může být takových cyklů více, čímž rozumíme počet obrátek za rok. Doba jednoho cyklu může být proto samozřejmě kratší než 1 rok. V praxi však existují různé výjimky, protože se do oběžného majetku zahrnuje i majetek, jehož doba oběhu je delší než 1 rok. Tato situace může nastat, když jde o výrobu s delším než ročním cyklem; pohledávky, které mají delší splatnost než roční; zboží, které z důvodů vnějších vlivů (neočekávaný pokles poptávky) zůstává na skladě delší dobu než rok. Vymezení z hlediska časového je proto třeba chápat relativně.

Oběžný majetek z hlediska funkčního lze vymezit funkcemi, které vyplývají nejen z charakteru majetku, ekonomické situace podniku, ale i z vnějších podmínek hospodaření. Funkce jsou z části diferencované a z části společné podle typu podniku, oboru podnikání, ale také podle složek oběžného majetku.

Společné funkce oběžného majetku

- a) vnitřní funkce (zajišťuje hladký a bezporuchový koloběh majetku, a tím úspěšnou činnost podniku)
- b) vnější funkce (představuje ekonomické a finanční vztahy mezi podnikem a okolím použitím oběžného majetku – vztahy k dodavatelům, odběratelům, zaměstnancům, finančním institucím aj.)
- c) likviditní funkce (zajištění potřebné platební schopnosti podniku)
- d) rezervní funkce (část oběžného majetku je možno použít ke krytí různých rizik, tudíž slouží jako rezerva – výkyvy v dodávkách materiálu, změny požadavků od odběratelů)

e) záruční funkce (krytí závazků podniku)

Pro účely v účetnictví, nejen z praktických důvodů, ale i daňových a finančních, se oběžný majetek vymezuje také normativně. V České republice se vymezuje nepřímo jako celkový majetek snížený o hmotný a nehmotný investiční majetek a o finanční investice. Za oběžný majetek je tedy považován zbytek majetku, a to zásoby, pohledávky, peníze, ostatní krátkodobý finanční majetek a ostatní aktiva (Valach, 1999).

### 2.1.1 Struktura oběžného majetku

a) zásoby

- materiál (pořízení materiálu, materiál na skladě, na cestě)
- nedokončená výroba a polotovary
- výrobky
- zboží (pořízení zboží, zboží na skladě, na cestě)
- mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny
- poskytnuté zálohy na zásoby

b) pohledávky (krátkodobé i dlouhodobé)

- pohledávky z obchodních vztahů
- pohledávky ke společníkům a účastníkům sdružení
- pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba
- pohledávky s podstatným vlivem
- sociální zabezpečení
- daňové pohledávky
- ostatní pohledávky

c) finanční majetek

- peníze (hotovost, peníze na cestě, poukázky, šeky, ceniny)
- bankovní účty
- krátkodobý finanční majetek (cenné papíry určené k prodeji do 1 roku – akcie, podílové listy, nakoupené směnky, vkladové listy, pokladniční poukázky)

d) Ostatní aktiva

- náklady příštích období (výdaje placené v běžném období, ale i náklady, které budou uskutečněny v příštím období)

- příjmy příštích období (dosud neinkasované výnosy běžného období)
- ostatní (dohadné položky) (Valach, 1999).

### 2.1.2 Celková potřeba oběžného majetku

Podnik potřebuje takovou výši oběžného majetku, který je potřebný pro zajištění očekávaného rozsahu výkonů. Současně určuje výši finančních zdrojů potřebných pro její krytí, proto je celková potřeba oběžného majetku označována také jako kapitálová potřeba. Každá složka oběžného majetku má svou specifickou potřebu.

Kapitálovou potřebu lze odvozovat ze zamýšlených příjmů a výdajů podniku. Vzniká zaplacením výdajů podniku na oběžný majetek, trvá po celou dobu skladování zásob, hotových výrobků, zboží a po celou dobu trvání pohledávek, do chvíle, kdy se podniku vynaložené prostředky vrátí, tj. až do realizace zboží, resp. jeho zaplacení odběratelem. Kapitálová potřeba se také spojuje s vázaností kapitálu v oběžném majetku, a protože do oběžného majetku spadá i finanční majetek, je potřeba k vázanosti kapitálu přičíst odpovídající výši tohoto finančního majetku.

Nutnost stanovení kapitálové potřeby vzniká:

- při vzniku podniku – základní vybavení oběžného majetku,
- při běžné činnosti – mění se krátkodobě, denně,
- při rozšiřování činnosti – vyžaduje zvýšení oběžného majetku.

Z toho vyplývá, že její zabezpečování je jednou z nejčastějších řídicích činností podniku. Lze ji také stanovit na základě faktorů, které na ni mají vliv. Těmito faktory jsou:

- průměrná doba vázanosti celkového oběžného majetku ve věcných formách – je stanovena jako vážený průměr dob vázanosti jednotlivých složek oběžného majetku, kdy vahami je brán obrát příslušné složky. Druhá možnost je počítat ji jako podíl počtu dní v příslušném období ku počtu obrátek oběžného majetku v příslušném období. Tuto dobu chce podnik co nejkratší, protože tím je třeba méně oběžného majetku,
- průměrný denní výdaj celkového oběžného majetku – je stanoven jako podíl celkového výdaje (celkové potřeby) oběžného majetku ku počtu dní za příslušné období, nebo jako podíl průměrného stavu oběžného majetku ku době jeho obrátu.

Z důvodu odlišnosti dob vázanosti jednotlivých složek oběžného majetku a denní spotřeby se vychází z průměrných veličin.

Ze všech výše uvedených skutečností lze říci, že průměrnou kapitálovou potřebu v oblasti oběžného majetku lze stanovit jako:

$$PKP_{om} = PDP_{om} * PDV_{om}, \quad (1)$$

kde:  $PKP_{om}$  – průměrná kapitálová potřeba oběžného majetku (Kč),

$PDP_{om}$  – průměrná denní potřeba oběžného majetku (Kč),

$PDV_{om}$  – průměrná doba vázanosti oběžného majetku (dny) (Valach, 1999).

## 2.2 Financování oběžného majetku

Oběžný majetek lze rozdělit do dvou skupin podle kolísání. Část oběžného majetku nekolísá a tím je v podstatě v podniku trvale vázána (tzv. **trvale vázaný oběžný majetek**), zatímco druhá část kolísá. Kolísavý oběžný majetek je někdy označován jako **přechodná aktiva**. Podle kolísání oběžného majetku kolísá i potřeba fondů k jejich financování.

Podle přístupu podnikového managementu se rozlišují tři přístupy k financování oběžných aktiv: umírněný, agresivní a konzervativní.

**Umírněný přístup** sladuje životnost aktiv s „životností“ pasiv, neboli jejich dobou splatnosti. Znamená to tedy, že trvalá aktiva jsou financována z dlouhodobých zdrojů (vlastním kapitálem, dlouhodobým úvěrem, stálými pasivy), přechodná aktiva jsou kryta krátkodobými závazky. Podstata tohoto principu spočívá v tom, že cash flow plynoucí z aktiv hradí půjčky potřebné k jejich financování a ty se tedy samy likvidují (jsou „self-liquidating“). Proto např. zásoby s třicetidenním obratem by měly být kryty půjčkou na 30 dní apod.

**Agresivní přístup** k financování trvalých oběžných aktiv využívá krátkodobý kapitál (krátkodobý úvěr). Krátkodobý kapitál je obvykle levnější než kapitál dlouhodobý, tím pádem je i toto financování levnější, avšak podstatně rizikovější, zvláště pokud jsou krátkodobými zdroji financována i fixní aktiva. Krátkodobé financování dlouhodobých aktiv může být nebezpečné i pro ziskový podnik.

**Konzervativní přístup** využívá dlouhodobý kapitál nejen k financování trvalých aktiv (fixních a trvale vázaných oběžných aktiv), ale i pro dočasná (sezónní) oběžná aktiva. Tento přístup je sice nejméně rizikový, ale zároveň je i dražší (Synek a kol., 2011).

Financování krátkodobými dluhy je riskantnější než financování dlouhodobými dluhy. Přesto mají krátkodobé dluhy určité výhody, kvůli kterým je tento přístup využíván:

- je obvykle levnější,
- lze jej snáze získat – pro poskytnutí dlouhodobého dluhu jsou většinou žádány záruky,
- lze jej získat rychleji – pro poskytnutí dlouhodobého dluhu investoři zkoumají finanční situaci podniku a jeho perspektivy (Synek a kol., 2011).

### 2.3 Likvidita podniku ve vztahu k oběžnému majetku

Likvidita je aktuální schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a krýt včas v určité podobě a na určitém místě všechny své splatné závazky (Režňáková a kol., 2010). Představuje rychlost přeměny konkrétního druhu oběžného majetku v hotové peníze neboli jejich obtížnost přeměny majetku do hotovostní formy. Od likvidity je také nutno rozlišit pojem solventnost, která představuje dlouhodobou schopnost podniku splácet své závazky ve lhůtě splatnosti. Za nejlikvidnější oběžné aktivum se předpokládá finanční majetek. Analýza likvidity je prováděna pomocí poměrových ukazatelů likvidity, kdy se poměrují složky oběžného majetku ku krátkodobým závazkům podniku.

Jedná se především o tyto ukazatele:

**Běžná likvidita** – patří mezi nejsledovanější ukazatele. Vyjadřuje schopnost přeměny oběžného majetku podniku na peněžní prostředky a schopnost úhrady krátkodobých závazků. Tento ukazatel by se ideálně měl pohybovat mezi hodnotami 1,5 – 2,5 v závislosti na oboru, ve kterém podniká.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

**Pohotová likvidita** – vynechává v čitateli zásoby, které jsou v oběžném majetku nejméně likvidní složkou. Ideální hodnoty jsou mezi 1 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

**Okamžitá likvidita** – pracuje pouze s nejlíkvídnějšími složkami aktiv. Okamžitá likvidita by měla být kolem 0,5 ne však nižší než 0,1 a vyšší než 1.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

**Peněžní likvidita** – pracuje pouze s peněžními prostředky.

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

(Hrdý, Krechovská, 2013).

## 2.4 Čistý pracovní kapitál

Pracovní kapitál představuje všechny položky hotovostního cyklu, které lze najít v rozvaze na straně aktiv. Po odečtení pasivních položek hotovostního cyklu (krátkodobých závazků) vzniká čistý pracovní kapitál (Kislingerová a kol., 2010). V zásadě platí, že krátkodobé potřeby podniku by měly být financovány krátkodobými finančními zdroji a dlouhodobý majetek zase dlouhodobými zdroji, což představuje zlaté pravidlo financování (Hrdý, Krechovská, 2013). Čistý pracovní kapitál je ta část majetku, která je financována dlouhodobými zdroji, které jsou nákladnější. A proto je ze strany finančního řízení podniku snaha výši kapitálu minimalizovat. Na druhou stranu jsou v podniku i problémy plynoucí přímo z výroby, kde se výrobní management snaží o maximalizaci zásob (kvůli výpadkům dodávek, problémům s nedostatkem materiálu atp.), což zvyšuje potřebu pracovního kapitálu (Gupta & Gupta, 2015). Ideální stav je přiměřeně stabilní výše potřebného pracovního kapitálu. Není jím totiž naprostá minimalizace pracovního kapitálu, ale minimalizace za podmínek, kdy výše položek oběžného majetku budou natolik přiměřené, aby nedocházelo k narušení plynulého chodu podniku (Scholleová, 2008). Lze jej vyjádřit vzorcem:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé závazky} \quad (6)$$

(Kislingerová a kol., 2010).

Podíl čistého pracovního kapitálu na majetku informuje o tom, jaké část majetku je kryta čistým pracovním kapitálem. Pokud by totiž manažer chtěl řešit finanční tíseň podniku vlastním kapitálem, pak neuspěje, protože vlastní kapitál se nachází na straně

pasiv. Jde o peníze, které již byly vynaloženy. Je proto důležité znát, kolik % z majetku čistý pracovní kapitál představuje. Zkratka ČPK představuje čistý pracovní kapitál. Lze vyjádřit vzorcem:

$$\text{Podíl ČPK na majetku} = \frac{\text{ČPK}}{\text{majetek}} \quad (7)$$

(Sedláček, 2011).

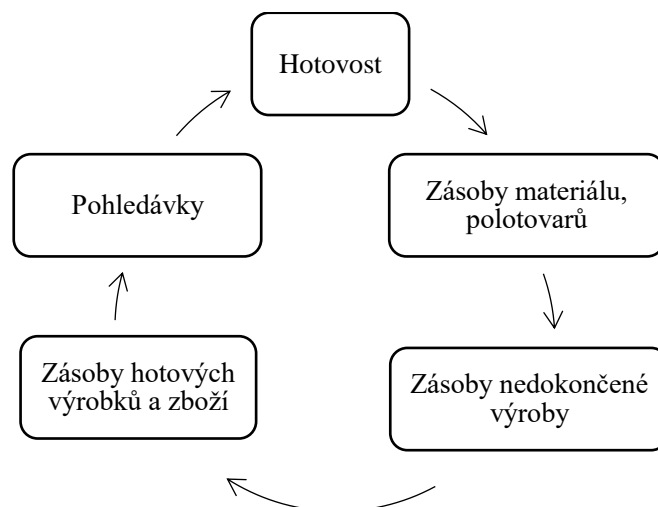
### 3. Obratový cyklus peněz

Pokud podnik nemá hotovost, nemůže vyrábět i za předpokladu, že má zakázky. Podnik musí mít peněžní prostředky na to, aby mohl nakoupit materiál pro výrobu a následně dodat zboží odběrateli, za které dostane zase hotovost. Jsou to jednotlivé kroky, kdy dochází k přeměně majetku. Na začátku a konci cyklu jsou vždy peněžní prostředky. Tento koloběh představuje obratový cyklus. Charakter koloběhu závisí na typu hospodářské činnosti podniku. Prvním krokem je nákup vstupů, tedy pořízení materiálu. Krok po kroku se vstupy mění, až vznikne pohledávka, která se zase přemění na peněžní prostředky. Cílem podniku je, aby obratový cyklus byl co nejrychlejší (Kislingerová a kol., 2010).

Cyklus tvoří: doba obratu zásob (doba od nákupu materiálu po prodej výrobků) + doba obratu pohledávek (doba od fakturace po inkaso) – doba odkladu plateb.

Cyklus lze zkrátit zkrácením doby obratu zásob či pohledávek nebo prodloužením doby odkladu plateb (Kislingerová a kol., 2010).

#### Schéma 1: Hotovostní cyklus peněz



Zdroj: (Hrdý, Krechovská, 2013), vlastní zpracování

#### Ukazatele aktivity

Jsou používány pro řízení aktiv podniku, protože hodnotí, jak efektivně podnik se svými aktivy hospodaří. Hodnotí vázanost jednotlivých složek kapitálu v určitých formách aktiv. Má-li podnik více aktiv, než je potřeba, vznikají mu zbytečné náklady a přichází o zisk. Má-li naopak málo aktiv, podnik přichází o možnost získání tržeb. Jsou to ukazatele, které se zabývají rychlostí obratu a dobou obratu. Rychlost obratu vyjadřuje



počet obrátek za rok nebo jiný časový interval, to znamená, kolikrát se obrátí daný majetek v tržbách. Doba obratu představuje dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v majetku. Lze také říci, za jak dlouho se uskuteční jedna obrátka. Mezi nejčastěji používané ukazatele aktivity patří:

**Rychlost obratu oběžných aktiv** (zkráceně RO OA) je komplexním ukazatelem, který měří efektivnost využívání oběžných aktiv v podniku. Vyjadřuje se poměrem tržeb k oběžným aktivům. Udává, kolikrát se oběžná aktiva obrátí v tržby za rok. Je vyjádřena vzorcem:

$$RO\ OA = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{tržby}} \quad (8)$$

**Doba obratu oběžných aktiv** (zkráceně DO OA) představuje dobu ve dnech, za jak dlouho se oběžná aktiva obrátí v tržby v podniku, kolik dní trvá jedna obrátka. Je vyjádřena vzorcem:

$$DO\ OA = \frac{360}{RO\ OA} \quad (9)$$

**Rychlost obratu zásob** (zkráceně RO zásob) je definována jako poměr stavu zásob a tržeb. Vyjadřuje, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po opětný nákup zásob. Nižší hodnota ukazatele v porovnání s průměrem ukazatele v odvětví představuje nebezpečí pro platební schopnost společnosti, protože podnik drží přebytečné množství zásob, které nejsou produktivní, a tudíž nesou nízký či žádný výnos. Správná odbytová politika vede k růstu počtu obrátek. RO zásob je vyjádřena vzorcem:

$$RO\ zásob = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (10)$$

**Doba obratu zásob** (zkráceně DO zásob) říká, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, tedy kolik dní trvá jedna obrátka. Tento ukazatel je považován za ukazatel intenzity využití zásob. Vyjadřuje počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Tento ukazatel by měl mít co nejnižší hodnotu. Lze jej vypočítat:

$$DO\ zásob = \frac{360}{RO\ zásob} \quad (11)$$

**Rychlost obratu pohledávek** (zkráceně RO pohledávek) je vyjádřena jako poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek. Tento ukazatel měří počet obrátek za sledované období, nejčastěji rok. Určuje, jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky. Platí, že čím rychlejší je rychlost obratu pohledávek, tzn. větší hodnotu ukazatele, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky. Je vyjádřena vzorcem:

$$RO \text{ pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (12)$$

**Doba obratu pohledávek** (zkráceně DO pohledávek) znázorňuje, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Tento ukazatel udává, za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru zinkasovány. Tento ukazatel má význam zejména v podmínkách obchodního úvěru. Z hodnoty ukazatele lze zjistit, zda se podniku daří dodržovat stanovenou obchodně úvěrovou politiku. Jeho hodnota by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur. Je vyjádřena vzorcem:

$$DO \text{ pohledávek} = \frac{360}{RO \text{ pohledávek}} \quad (13)$$

(Hrdý, Krechovská, 2013).

## 4. Přístupy k řízení oběžného majetku

Řízení oběžného majetku zahrnuje řízení zásob, řízení pohledávek a řízení finančního majetku. Obecně je řízení oběžného majetku definováno jako vědomá činnost podniků zahrnující analýzu, stanovení a udržování optimální výše, struktury a míry využívání oběžného majetku, který odpovídá potřebám a cílům podniku.

### 4.1 Řízení zásob

Zásoby představují majetek držený za účelem prodeje nebo spotřeby ve výrobě nebo při poskytování služeb. Potřeba zásob vzniká při časovém nesouladu mezi nákupem a prodejem zboží, dodávkou materiálu a spotřebou nebo při poskytování služeb. Řízení zásob je souhrn aktivit např. výběr dodavatele, zkoumání kvality nakoupeného materiálu, regulace výše stavu zásob, určení optimální struktury zásob či určení vhodného způsobu financování (Marek a kol., 2006). Úkolem řízení zásob je udržet je na takové úrovni, která umožňuje kvalitní splnění funkce zásob (vyrovnání časového nesouladu, tlumit důsledky náhodných výkyvů), což zajišťuje bezporuchový chod výroby.

**Operativní řízení zásob** zabezpečuje udržení konkrétních druhů zásob v optimální výši a struktuře na skladě nebo v prodejnách pro potřeby interních a externích zákazníků. Je třeba minimalizovat náklady na skladování, náklady na udržování zásob, náklady spojené s jejich pořízením a doplňováním. Lze využít zásobovací rovnici, kde zjišťujeme konečný stav zásob = počáteční stav zásob + nákup zásob – spotřeba zásob.

**Strategické řízení zásob** rozhoduje o objemu finančních zdrojů, které podnik může vyčlenit na financování zásob (Synek a kol., 2011).

#### 4.1.1 Klasifikace zásob

##### Klasifikace z účetního pohledu

Pohyb zásob nakoupených či vytvořených vlastní činností zachycuje účtová třída 1. V této účtové třídě jsou uvedeny účty k zaznamenání výdajů spojených s pořízením materiálu, zboží a účty pro vyjádření opravných položek k zásobám. Jedná se o aktivní rozvahové účty.

### **A. Nakupované zásoby**

Materiál – patří sem suroviny, pomocné a provozovací látky, náhradní díly, obaly, a jiné předměty určené k jednorázové spotřebě a samostatné movité věci s dobou použitelnosti kratší než jeden rok bez ohledu na jejich pořizovací cenu.

Za zboží jsou považovány veškeré samostatné movité věci včetně zvířat, které jsou podnikem nakupovány za účelem dalšího prodeje. Dále jsou za zboží považována zvířata vlastního chovu (s výjimkou jatečných zvířat) a výrobky vlastní výroby, která byla aktivována a jsou určena k prodeji. Zbožím mohou být také nemovitosti a pozemky, v případě, že účelem podnikání je jejich prodej.

### **B. Zásoby vlastní výroby**

Nedokončená výroba jsou produkty, které již prošly minimálně jedním výrobním stupněm, tj. nejedná se již o materiál. Polotovary vlastní výroby jsou produkty, které ještě neprošly všemi stupni výroby a musí být ještě dokončeny nebo zkompletovány. Hotové výrobky jsou předměty, které prošly všemi výrobními stupni výroby.

### **C. Zvířata**

Zvířata a jejich skupiny včetně jatečných zvířat, v rozvaze jsou vykazována samostatně jako část zásob, dále mohou být zvířata vykazována v materiálu (pokusná zvířata) a ve zboží (z vlastního chovu, dospělá, aktivována a určena k prodeji). (Louša, 2005).

## **Klasifikace z hlediska funkce v logistickém řetězci**

**A. Běžné** (cyklické, obrátové) zásoby slouží ke krytí průměrné spotřeby v podmínkách jistoty, kdy je podnik schopen do budoucna předpovědět poptávku a dobu doplnění zásob.

Běžnou zásobu vypočteme podle vztahu:

$$\text{Běžná zásoba} = \frac{\text{výše dodávky}}{2} \quad (14)$$

Tento vztah platí, jestliže předpokládáme rovnoměrné čerpání ze zásob.

**B. Zásoby na cestě** lze řadit mezi běžné zásoby. Jsou to položky, které jsou na cestě z jednoho místa do druhého a jsou určeny k prodeji (zboží) nebo spotřebu a další zpracování (materiál). (Louša, 2005).

**C. Pojistné zásoby** mají zabezpečovat plynulý a bezporuchový chod podniku při různých výkyvech při odpovídajícím snížení běžných zásob. Tyto výkyvy mohou nastat při spotřebě zásob, kdy se z různých důvodů zvýší spotřeba zásob, při prodloužení délky dodávkových cyklů či výkyvy ve frekvenci dodávek, při výkyvech ve výši a velikosti dodávek, kdy dojde ke snížení dodávek z různých důvodů nebo mimořádné výkyvy jako např. živelné události či vady v řízení zásob. Pojistné zásoby ovlivňují finanční hospodaření podniku, protože trvale váží část finančních zdrojů ve věcné podobě oběžného majetku (je nutno je doplňovat). Dále ovlivňují finanční hospodaření podniku, protože vyvolávají náklady spojené s jejich udržováním, nepřinášejí žádné výnosy, jejich nedostatečná úroveň vede ke ztrátám z nedostatku zásob, a to může vést k omezení či zastavení výroby, snížení zisku, ztráta odběratelů. Smyslem řízení pojistných zásob je udržování jejich optimální výše. Je značně ovlivněno podmínkami tržní ekonomiky. Při převaze nabídky mohou odběratelské podniky udržovat nižší pojistnou zásobu, protože se předpokládá možnost jejich doplnění nákupem na trhu. Při převaze poptávky si odběratelský podnik bude udržovat vyšší pojistnou zásobu na delší dobu. Pojistné zásoby lze stanovit na základě statického zkoumání výkyvů ve spotřebě, odchylek velikosti dodávek, délce dodávkových cyklů, popřípadě pomocí jiných zjištěných okolností sahající do minulosti, a to včetně zkušeností odpovědných pracovníků, které mohou být ve většině případů přesnější než složité výpočty. Odchylky se vyjadřují pomocí různých ukazatelů variace, nejčastěji však pomocí směrodatných odchylek. Směrodatné odchylky se měří zejména pro délku dodávkových cyklů, spotřebu příslušných druhů zásob a velikosti dodávek. Pravděpodobnost zabezpečení plynulého chodu potřebných zásob se vyjadřuje určitým násobkem těchto odchylek tzv. pojistným faktorem, koeficientem jištění (Valach, 1999).

**D. Spekulativní zásoby** se vytváří za účelem dosažení mimořádného zisku vhodným nákupem. V případě nákupu za účelem výhodného budoucího prodeje (Synek a kol., 2011).

**E. Průměrné zásoby** mají význam pro sledování a analýzu vázanosti prostředků v zásobách. Představují aritmetický průměr denních stavů fyzické zásoby za určité období. Pomocí celkové průměrné zásoby lze pak vyjádřit několik dalších ukazatelů.

Celková průměrná zásoba:

$$\text{Celková zásoba} = \frac{\text{velikost dodávky}}{2} + \text{pojistná zásoba} \quad (15)$$

#### **4.1.2 Faktory ovlivňující objem zásob**

Na objem zásob a strukturu zásob působí řada odlišných faktorů, které různorodě ovlivňují jednotlivé druhy zásob. Mezi tyto vlivy patří následující skupiny:

**Technicko-ekonomické faktory**, patří k nim specifika cyklu zásob v jednotlivých podnicích, objem výkonů a jejich struktura, délka dodávkových, výrobních a odbytových cyklů, organizace zásobování, výroby a odbytu, úroveň cen nakupovaných zásob, úroveň skladovacích a dalších nákladů.

**Společensko-ekonomické (tržní) faktory**, kterými se rozumí vlivy, které vytvářejí tržní podmínky hospodaření. Např. rovnováha či nerovnováha nabídky a poptávky, struktura a kapacita trhu, ale i makroekonomická regulační opatření státu. Ovlivňují technickoekonomické faktory. Vztah těchto dvou skupin faktorů je oboustranný (Patač, Adamec, 2001).

#### **4.1.3 Regulace stavu a struktury zásob**

Základním metodickým přístupem k řízení zásob je tzv. optimalizační přístup, který využívá bohatou matematicko-statistickou základnu teorie zásob. Při uplatnění optimalizačních metod je důležitá minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržování zásob na krytí předvídaných potřeb s jistou mírou rizika i odchylek v průběhu dodávek a čerpání ze zásoby. Za základní optimalizační kritérium se v podmínkách tržní ekonomiky považuje nákladové kritérium. Běžná a pojistná zásoba je udržována na takové úrovni, která vyvolává minimální náklady na pořízení, skladování a udržování zásob. Při propočtu je nutné brát v úvahu i změny podmínek jako jsou například: slevy za množství nákupu, případně přírážky v případě nákupu v podlimitním množství apod. (Synek a kol., 2011).

#### **Náklady spojené s tvorbou a využíváním zásob**

Při provádění optimalizace zásob se náklady člení na tři základní skupiny:

- a) náklady na objednávku, dodávku a přejímku (objednací a pořizovací náklady, náklady na zajištění dodávky). Patří sem náklady na:

- přípravu a umístění objednávky: predikce, průzkum a volba dodavatele, příprava a dojednání dodávky, komunikace s dodavatelem před vyřízením objednávky,
  - dopravu – ta část nákladů, která je konstantní na jednu dodávku bez ohledu na její velikost a není zahrnuta do ceny,
  - přejímku, kvalitativní a kvantitativní kontrolu, informační zpracování příjmu, zaskladnění a zavedení do evidence,
  - aktivity při likvidaci a úhradě faktur.
- b) náklady na udržování, skladování a správu zásob zahrnující:
- náklady vázanosti prostředků v zásobách – úroky z úvěru na zásoby,
  - náklady na skladování a správu zásob – týká se kalkulace nákladů souvisejících s provozem skladu a evidencí zásob,
  - náklady z rizika – týkají se nákladů souvisejících s vyřazením nevyužitelných zásob např. poškozených, zničených, zkažených atd. Obvykle se tyto náklady odhadují jako procento z hodnoty průměrné zásoby podle analytických skupin výrobků a materiálů.
- c) náklady nedostatku, jedná se především o náklady vznikající:
- přímo v nákupu – vícenáklady při urychleném zajišťování náhradního plnění (např. spoje, cestovné, vyšší ceny...),
  - ve výrobě v provozech – vznikají v důsledku včasného neuspokojení potřeb z titulu improvizace, nevyužití kapacit, substitučního řešení situace ...,
  - při prodeji – náklady vznikají z důvodů nesplnění závazků vůči odběratelům, ze ztráty zákazníka, z poškození pozice firmy na trhu, zvýšené náklady při urychlování expedice a dopravy atd. (Synek a kol., 2011).

### **Průběh čerpání zásob**

Pro výpočet optimální výše dodávek je třeba predikovat průběh budoucího čerpání ze zásob (průběh spotřeby a poptávky).

**Podle charakteru čerpání** ze zásoby rozlišujeme:

- nezávislou spotřebu – při náhodném jevu, který můžeme jen výjimečně ovlivnit a předvídat (např. havárie, neplánované opravy, náběh prioritních zakázek...). Je zde nutné propočítat výši optimální pojistné zásoby,
- závislou spotřebu (poptávku) – lze ji predikovat na základě běžného přímého propočtu podle norem nebo ukazatelů měrné spotřeby a údajů plánu výroby a prodeje.

**Podle časového průběhu čerpání** ze zásoby rozlišujeme:

- rovnoměrnou spotřebu (poptávku) – probíhá trvale, i když mírně kolísá její velikost. Je zde možnost propočítat optimální výši zásoby podle průměrné roční spotřeby jednotlivých druhů materiálů a výroby,
- nárazovou spotřebu – dochází k ní zejména ve skupinové výrobě. Pro řízení zásob je nezbytné znát jak velikost zadávané dávky do výroby, tak její periodicitu (Synek a kol., 2011).

### **Výpočet optimální výše dodávky**

Slouží k nalezení optima mezi velmi malou výší zásob a příliš velkou výší zásob. Optimalizace velikosti zásob vyplývá z funkce celkových nákladů, která je složena z nákladů pořizovacích a z nákladů skladovacích. Cílem je dosáhnout co nejmenších nákladů na pořízení a na skladování.

Funkce celkových nákladů:

$$N = \frac{N_p * S}{Q} + \frac{N_s * Q}{2} + C * S, \quad (16)$$

kde je: N – celkové náklady na pořízení a skladování zásob,

$N_p$  – pořizovací náklady na jednu dodávku,

$N_s$  – náklady na skladování jedné jednotky zásob,

Q – velikost jedné dodávky,

C – cena za jednotku zásob,

S – plánovaná spotřeba.

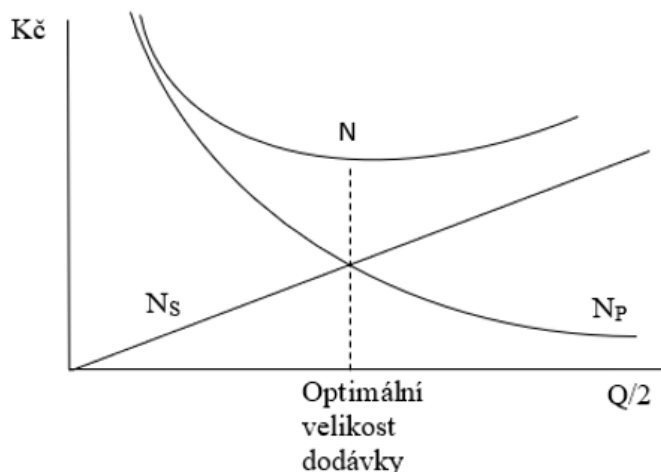


Minimalizace pořizovacích a skladovacích nákladů vychází z derivace celkových nákladů podle  $Q$ . Po úpravě první derivace položené rovnu nule dostaneme následující vzorec:

$$Q = \sqrt{\frac{2 * N_p * S}{N_s}} \quad (17)$$

Optimální dodávka nastává v bodě, kdy se celkové náklady na skladování a celkové náklady na pořízení protnou, viz graf č. 1, a tím funkce celkových nákladů dosáhne svého minima (Hrdý, Krechovská, 2013).

**Graf 1: EOQ model**



Zdroj: (Hrdý, Krechovská, 2013), vlastní zpracování

#### 4.1.4 Moderní přístupy k řízení zásob

##### System diferencovaného plánování spotřeby

Na plánování spotřeby zásob podnik potřebuje co nejobsáhlejší a zároveň co nejdetailnější znalosti spotřeby, protože ve výrobních podnicích se zpracovává několik desítek tisíc různých dílů. Tím pádem čím přesnější výsledky v plánování chce podnik dosáhnout, tím větší mu vznikají náklady a zvětšuje se i zatížení pracovníků. Proto je zřejmé, že plánování spotřeby jednotlivých dílů nemůže být kvůli hospodárnosti plánováno se stejnou důkladností (BECK, 1995). Na těchto skutečnostech je založena metoda diferencovaného řízení zásob zvaná jako ABC analýza (Parreto metoda). (Synek a kol., 2011).

## **ABC analýza**

Tato analýza se obecně používá pro stanovení priorit. Umožňuje poznat a pochopit vnitřní souvislosti firemních procesů, jejich zákonitosti a jejich dopady na aktivity podniku. Zkoumá objem a hodnotu analyzovaných položek. Podstatou je fakt, že i malé množství zásob na celkovém objemu může tvořit významnou a rozhodující hodnotu (Váchal, Vochozka a kol.,2013). Východiskem je rozdělení jednotlivých druhů materiálu na tři, čtyři, popř. více skupin. Obvykle je materiál roztríděn podle hodnotového rozsahu spotřeby za určité období. Pokud jednotlivé druhy rozdělíme podle jejich podílu na celkové výši celoroční spotřeby, zjistíme, že existují tyto skupiny s tímto složením počtu druhů:

- A. 10 % položek představuje 70 % hodnoty spotřeby,
- B. 25 % položek představuje dalších 20 % hodnoty spotřeby,
- C. 65 % položek představuje pouhých 10 - 20 % hodnoty spotřeby (Emmett, 2008).

Jednotlivým skupinám věnujeme odlišnou pozornost ve všech fázích řízení (Synek a kol., 2011).

## **Metoda JUST-IN-TIME**

V této metodě se jedná o zásadní změnu mezi dodavatelem a odběratelem. Cílem je mít na skladě „nulové zásoby“ a dosáhnout stoprocentní kvality. Tohoto cíle lze dosáhnout pomocí dokonalé spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem a koordinovanosti jejich činností tak, aby ani u jednoho nevznikaly zbytečné zásoby. Správné zavedení metody JUST-IN-TIME znamená pro podnik menší zásoby, vyšší kvalitu a produktivitu, snazší přizpůsobování se změnám poptávky na trhu (Synek a kol., 2011).

## **Nevýhody metody JUST-IN-TIME**

- velká závislost mezi dodavatelem a odběratelem,
- náklady na zavedení – změny v přepravním procesu, větší sdílení informací mezi dodavatelem a odběratelem,
- externality – zvyšuje se zátěž silniční infrastruktury, kvůli častějším dodávkám zásob (Jirsák, Mervart, Vinš, 2012).

## 4.2 Pohledávky

### 4.2.1 Klasifikace pohledávek

Pohledávky představují právo věřitele na plnění určitého závazku dlužníkem. Největší část pohledávek v podniku vzniká ze závazků jeho odběratelů zaplatit za výrobky a služby. Jedná se o částky, které mají být zaplacený do určitého data od převzetí dodávky (zboží tedy bylo poskytnuto na úvěr). Podniky by nejraději prodávaly za hotové peníze, a tím získaly peníze hned, ale konkurenční tlak je nutí prodávat na úvěr. Účetně se vznik pohledávky projevuje v aktivech snížením stavu zásob a zvýšením položky pohledávky. Zánik se projevuje vyrovnáním dluhu, účetně se sníží položka pohledávky a zvýší se položka peníze (Synek a kol., 2011).

Pohledávky byly významným tématem českého hospodářství již v průběhu celých 90. let. Velkým problémem byla platební neschopnost, odběry na fakturu, které neměly být nikdy zaplacený, kriminální způsoby vymáhání pohledávek, útoky dlužníků do ciziny apod. Mnoho podniků tudíž muselo ukončit svoji činnost z důvodu velkých objemů nezaplacených pohledávek, které jim způsobily krizi likvidity. Při prodeji na fakturu je proto důležité zvážit všechny argumenty pro i proti, které se k danému případu vztahují. Mezi základní **pozitiva pohledávek** patří:

- platební podmínky jsou součástí obchodní nabídky – obecně lze předpokládat vyšší prodeje při placení na fakturu než při prodeji výhradně za hotové,
- délka odkladu splatnosti se může stát konkurenční výhodou v boji o podíl na trhu,
- dodavatelský úvěr je zdrojem financování pro odběratele, čímž mu dodavatel umožní rozvoj a sobě odbyt výrobků.

Mezi základní **negativa pohledávek** patří zejména tyto:

- vždy existuje riziko nezaplacení, přitom nemá podnik ztrátu pouze v hodnotě výrobků, ale i v DPH, které musí odvést státu, ušlé marži a zaplacené dani z příjmů (na druhou stranu lze při splnění určitých podmínek snížit základ daně z příjmů o nedobytné pohledávky),
- dodavatelský úvěr musí dodavatel nějak financovat, což přináší zvýšené finanční náklady (pokud sám nemá dostatečně velký úvěr od svého dodavatele).

#### 4.2.2 Negativní dopady pohledávek

Hrazené pohledávky ve splatnosti lze označit jako dobré. Za špatné pohledávky jsou označovány pohledávky nedobytné, tedy ty, které buď nejsou zaplacený vůbec, nebo jejich inkaso vyžaduje vyvinout značné úsilí a případně i náklady. Finanční situaci dodavatele může zkomplikovat ještě jeden typ pohledávek. Jedná se o pohledávky hrazené se zpožděním, se kterým dodavatel nepočítal. Zvyšují náklady na financování této pohledávky, ale navíc narušuje i cash flow dodavatele (Kislingerová a kol, 2010).

**Nedobytná pohledávka** vzniká neschopností dlužníka zaplatit své závazky. V takovém případě pohledávku podnik nemusí nikdy získat. Proto je v první řadě nutný správný výběr obchodního partnera, získat o něm informace např. od specializovaných kreditních společností. Dále je nutné připravit smlouvu, která zajišťuje pohledávku, stanovuje vhodný platební nástroj pro daný obchod, případně je možnost pohledávku pojistit či využít faktoringu. Při nezaplacení pohledávky je nutno volit z jednotlivých možností vymáhání: soudní řízení, rozhodčí řízení, návrh na konkurz a vyrovnání, využití soukromého exekutora nebo inkasní kanceláře (Synek a kol., 2011).

#### Dopad nedobytných pohledávek

Dodavatel ztrácí přímo náklady vynaložené na pořízení (výrobní náklady, nakoupené zboží apod.) a navíc ještě odvedené DPH z tržeb a ze zaplacené daně z příjmů. Zároveň přichází o marži, která měla pokrýt režijní náklady a zisk. Na druhou stranu daňové zákony umožňují za splnění určitých podmínek při existenci nedobytných pohledávek úsporu na dani z příjmů ve formě opravných položek. Dopad do hospodářského výsledku a do cash flow je různý, což je způsobeno především daněmi.

Hospodářský výsledek neuhrazené pohledávky:

$$PL_{UR} = R - CGS - ADJ. \quad (18)$$

Cash flow neuhrazené pohledávky:

$$CF_{UR} = -CGS - (R * t_{DPH}) - (R - CGS - ADJ) * t_{DPP0}, \quad (19)$$

kde:  $PL_{UR}$  je hospodářský výsledek neuhrazené pohledávky,

R – výnosy,

CGS – náklady prodaného zboží nebo výrobní náklady,

ADJ – opravné položky k pohledávkám,

$t_{DPH}$  – efektivní sazba daně z přidané hodnoty v %,

$t_{DPPO}$  – efektivní sazba daně z příjmů právnických osob v %.

### **Dopad pozdě hrazených pohledávek**

Společnosti předpokládají zaplacení faktur ve lhůtě splatnosti, po uplynutí lhůty očekávají, že odběratel svůj závazek zaplatí. Pokud se tak však nestane, dodavatel si musí zajistit finanční prostředky jinde. Nejčastěji se jedná o krátkodobé úvěry nebo kontokorenty. Za využití těchto zdrojů ale platí bance úroky, což vede ke zvýšeným nákladům. Negativní efekt částečně snižuje daňový štít. Pokud však dodavatel nemá jednoduchý přístup k úvěrovým zdrojům, kterými by financoval pozdě hrazené pohledávky, dostává se v takovém případě do druhotné platební neschopnosti, která může mít negativní dopad ve vztazích s jeho dodavateli, se zaměstnanci, se státními úřady a dalšími partnery. Vyčíslení těchto škod je mnohem obtížnější. Náklad pozdě uhrazené pohledávky má dopad nejen do výkazu zisku a ztráty, ale i do cash flow, protože jde o skutečně hrazené úroky:

$$CF_{LPR} = AR * i * \frac{d}{360} * (1 - t_{DPPO}), \quad (20)$$

kde  $CF_{LPR}$  – čisté cash flow pozdě uhrazené pohledávky,

AR – nominální hodnota pohledávky odpovídající objemu potřebného financování,

i – úroková sazba z dluhu, který byl pro financování použit (v % p.a.),

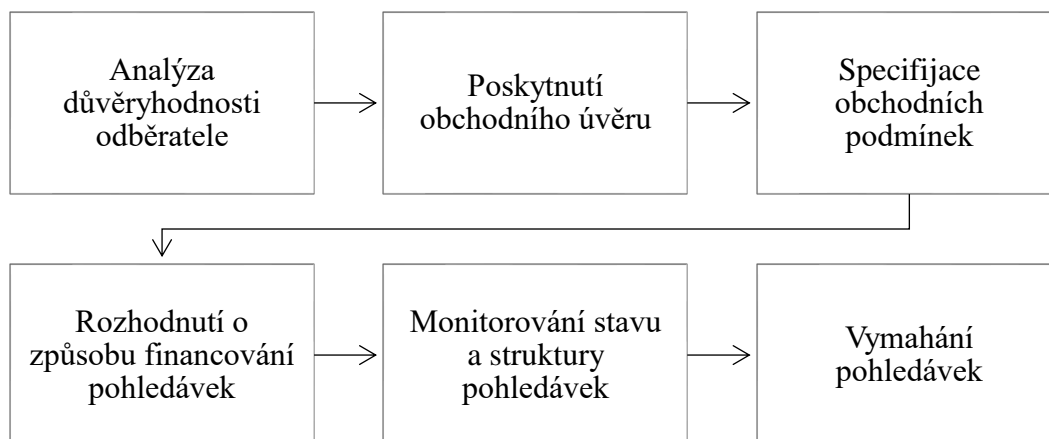
d – počet dní po splatnosti,

$t_{DPPO}$  – efektivní sazba daně z příjmů právnických osob v % (Kislingerová a kol, 2010).

**Časové plány pohledávek** poskytují podniku přehled o pohledávkách splacených ve lhůtě a po lhůtě splatnosti, o nesplacených pohledávkách v rozdělení podle časových intervalů, o nedobytných pohledávkách apod. (Synek a kol., 2011).

### 4.2.3 Řízení pohledávek

Schéma 2: Řízení pohledávek



Zdroj: Hrdý, Krechovská, 2013

Smyslem řízení pohledávek je:

- ochrana společnosti před vysokým podílem pozdě hrazených pohledávek,
- minimalizace podílu nedobytných pohledávek.

Velmi tvrdá politika řízení pohledávek sice bude mít za následek minimální počet špatných pohledávek, ale zároveň bude velmi obtížné dosáhnout vysokých prodejů. Příliš benevolentní úvěrová politika přinese relativně vyšší prodeje, ale zároveň vzrostou špatné pohledávky. Proto je důležité nastavit politiku řízení pohledávek tak, aby společnost minimalizovala podíl špatných pohledávek, ale zároveň tak, aby nebyl výrazně omezen prodej. Najít toto optimum je však vysoce obtížné, protože neexistuje jednoduchý vzorec nebo návod, ale existuje řada nástrojů, postupů a zkušeností, které lze aplikovat (Kislingerová a kol, 2010).

**Úvěrová politika** podniku obvykle zahrnuje 4 prvky:

a) doba splatnosti pohledávek

- doba od prodeje zboží do doby jeho zaplacení
- prodlužování doby splatnosti pohledávek je součástí konkurenčního boje, je jedním ze způsobů zvyšování tržeb

b) slevy

- snížení ceny zboží při jeho dřívějším zaplacení
- díky slevám jsou přitahováni noví zákazníci a snižuje se jimi průměrná doba inkasa

c) úvěrové standardy

- požadavky, které odběratelé musí splnit, chtějí-li dostat zboží na úvěr
- např. schopnost jistit dluh majetkem nebo příjmy, různé ukazatele úvěrové schopnosti, ukazatele rizikovosti odběratele aj.

d) inkasní politika

- zahrnuje různé postupy pro vymáhání pohledávek
- např. zasílání různě „ostrých“ výzev k zaplacení dluhu, zveřejňování neplatičů aj. (Synek a kol., 2011).

Cílem řízení pohledávek není zcela se vyvarovat špatným pohledávkám, ačkoli by to byl ideální stav, protože kdyby se společnost snažila odstranit veškerá rizika, nezískala by žádnou odměnu ve formě marže. Společnost musí zvážit, zda podstoupením určitého rizika nelze zvýšit obrát se zajímavou marží a zda její přístup k zákazníkům nedokáže rizika efektivně řídit. Širší cíl řízení pohledávek lze zformulovat jako umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů do cash flow.

### **Dvě dimenze řízení pohledávek**

Prevence – snaha, aby nevznikaly nedobytné nebo pozdě hrazené pohledávky. Preventivní opatření je nutno zakomponovat už do prodejních procesů tak, aby se nemuselo přistupovat k vymáhání.

Vymáhání – používá se v okamžiku, kdy se nezdařilo zajistit, aby byla pohledávka uhrazena včas (Kislíngerová a kol, 2010).

### **4.3 Finanční majetek**

Finanční majetek je součástí oběžných aktiv. Představuje zůstatek v pokladnách, na běžných účtech, ceniny a jiné krátkodobé finanční ekvivalenty, např. termínované vklady, jiné depozitní produkty, podílové listy a cenné papíry se splatností do 1 roku od pořízení nebo se uvažuje o jejich prodeji do 1 roku od pořízení. Tento majetek představuje začátek hotovostního cyklu peněz. Nakupují se za něj vstupy do podnikání. Jednou z důležitých otázek je, kolik toho finančního majetku podnik má držet. Prvním důležitým bodem je likvidita, která představuje potřebu být schopen uhradit běžné závazky, které musí být plněny i při dočasném výkyvu příjmů nebo při náhlé potřebě

výdajů. Druhým bodem je provozní potřeba finančního majetku, která vychází z časového nesouladu příjmů a výdajů. Na účtech proto podnik má obvykle nějaký zůstatek. Možným třetím bodem může být potřeba investiční. Podnik většinou investuje část nevyužitých hotovostí do likvidních instrumentů, aby se v případě potřeby rychle daly přeměnit zpět na hotovost (Kislingerová a kol, 2010).

Získávání peněžních prostředků v podniku

- a) zvyšování různých forem vlastního kapitálu (emise akcií, které akcionáři splácí v peněžních prostředcích),
- b) přijímání úvěrů v peněžní formě,
- c) prodej výrobků, zboží a služeb v podniku (při okamžitém zaplacení či inkaso dřívějších pohledávek) a prodej ostatního majetku za peníze.

Používání peněžních prostředků v podniku

- a) výplaty z vlastního kapitálu v penězích (výplaty dividend),
- b) splacení závazků z obchodních vztahů, splacení úvěrů, placení úroků, daní,
- c) nákup ostatního majetku (Valach, 1999).

#### 4.3.1 Řízení peněžních prostředků

Rozumíme tím soubor činností k zabezpečování potřebné výše peněžních prostředků při minimálních nákladech s tímto zabezpečováním spojené. Čím více peněz podnik drží, tím více stoupá likvidita. Naopak se ale zvyšuje možnost ztráty z nevyužití všech peněžních prostředků, které podnik mohl investovat. Podnik může sledovat pohyb peněžních prostředků operativním řízením na základě plánování platebních kalendářů nebo na základě modelů řízení peněžních prostředků (Hrdý, Krechovská, 2013).

**Operativní řízení podnik** jednoduše sleduje vzorcem:

$$KSP = PSP + PPŘ - PV, \quad (21)$$

kde:

KSP – konečný stav peněžních prostředků,

PSP – počáteční stav peněžních prostředků,

PPŘ – peněžní příjmy,

PV – peněžní výdaje (Valach, 1999).

Platební kalendář (viz příloha č. 1) vychází z principu sestavení této jednoduché rovnice. Jeho účelem je zabezpečit úhradu nutných peněžních výdajů podniku



s ohledem na očekávané příjmy. Zabezpečuje platební schopnost podniku a zároveň umožňuje vyhledání volných prostředků pro jiné využití (Van Horne & Wachowicz, 2008), (Hrdý, Krechovská, 2013).

### **Modely řízení peněžních prostředků**

Patří ke složitější variantě řízení peněžních prostředků. Používají se ke stanovení optimální výše řízení peněžních prostředků. Jsou použitelné pro malé procento podniků, protože pro malé podniky nemají význam.

**Baumolův model** představuje jeden z nejstarších modelů vůbec. Vychází z minimalizace celkových nákladů přímo a nepřímo závislých na výši peněžních prostředků. Nepřímo závislé náklady tvoří náklady transakční (např. spojené s prodejem pokladničních poukázek). Přímo závislé náklady jsou náklady ušlé příležitosti ve výši diskontní míry. Vychází se z objemu prodeje cenných papírů, tím je kryta potřeba peněžních prostředků. Tento model představuje peněžní prostředky jako hotovost. Předpokládá pravidelné toky, ty jsou však nepravidelné. Celkové náklady spojené s držením a pořízením peněžních prostředků jsou minimální (Marek a kol., 2006).

Rovnice celkových nákladů:

$$CN = N_a * \frac{PL}{Q} + u * \frac{Q}{2}, \quad (22)$$

kde:

CN – celkové náklady na získání a držbu peněz,

$N_a$  – náklady na akvizici (získání) peněz,

PL – celková potřeba peněz

Q – velikost jedné akvizice peněz,

u – úroková míra ušlých příležitostí.

Pro získání Q položíme první derivaci funkce celkových nákladů rovnu nule, poté získáme vzorec:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 * N_a * PL}{u}} \quad (23)$$

**Miller-Orrův model** nestanovuje přímo optimální výši peněžních prostředků, ale interval, ve kterém by se měla výše peněžních prostředků pohybovat, viz graf č. 2. Je stanovena horní a dolní mez, kdy při překročení horní meze má podnik příliš mnoho

nevyužitých peněžních prostředků a je nutno je investovat, nebo naopak při dosažení dolní meze a méně má podnik peněžních prostředků málo a je nutno obnovit jejich stav prodejem např. cenných papírů. Tento model bere v úvahu výkyvy v hospodaření podniku (Hrdý, Krechovská, 2013). Mezi horní a dolní mezí je bod návratu. Ten určuje, do jaké míry má podnik investovat či prodávat svoje např. cenné papíry. Pokud toky nepřesahují horní mez ani neklesají pod dolní mez, podnik nechává toky volně kolísat a nijak nezasahuje. Při tomto modelu je nejdříve nutno stanovit rozpětí. Dolní limit podnik stanovuje statistickým programem.

$$R = 3 * \sqrt[3]{\frac{3}{4} * \frac{TN * \sigma^2}{DDM}}, \quad (24)$$

$$HM = DM + R, \quad (25)$$

$$BN = DM + \frac{R}{3}, \quad (26)$$

kde:

R – rozpětí mezi horním a dolním limitem,

TN – transakční náklady spojené s prodejem cenných papírů,

DDM – denní diskontní míra,

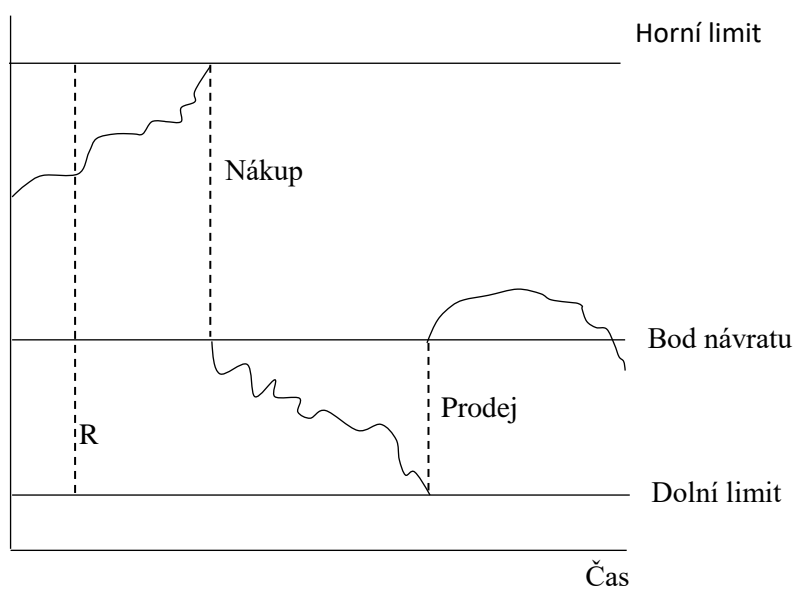
$\sigma^2$  – rozptyl denních peněžních toků,

HM – horní mez,

DM – dolní mez,

BN – bod návratu.

Graf č. 2: Miller-Orrův model



Zdroj: Marek a kol., 2009, vlastní zpracování

## 5. Metodika a cíl práce

Cílem této bakalářské práce je posoudit současné řízení oběžného majetku ve vybraném podniku. Práce nejprve charakterizuje vybraný podnik, analyzuje hlavní složky oběžného majetku v podniku včetně faktorů ovlivňující jejich velikost a analyzuje přístupy k řízení oběžného majetku. Zároveň porovnává řízení jednotlivých složek oběžného majetku pomocí ukazatelů aktivity s ostatními podniky ve stejném odvětví. V závěru této práce jsou navrženy možnosti zlepšení v řízení oběžného majetku daného podniku.

**Tabulka 1: Zdroje vybraných ukazatelů**

| Ukazatel               | Rok         | Zdroj   |
|------------------------|-------------|---|
| Aktiva                 | 2015 – 2017 | R ř. 001  |
| Dlouhodobý majetek     | 2015 – 2017 | R ř. 003  |
| Oběžný majetek         | 2015        | R ř. 031  |
|                        | 2016 - 2017 | R ř. 037  |
| Zásoby                 | 2015        | R ř. 031  |
|                        | 2016 - 2017 | R ř. 038  |
| Pohledávky             | 2015        | R ř. 039 + ř. 048   |
|                        | 2016 - 2017 | R ř. 046  |
| Finanční majetek       | 2015        | R ř. 058  |
|                        | 2016 - 2017 | R ř. 068 + ř. 071   |
| Krátkodobé závazky     | 2015        | R ř. 106 + ř. 118   |
|                        | 2016 - 2017 | R ř. 123  |
| Čistý pracovní kapitál | 2015        | R ř. 031 – ř. 106 – ř. 118                                |
|                        | 2016 - 2017 | R ř. 037 – ř. 123   |
| Tržby                  | 2015        | VZZ ř. 01 + ř. 05 + ř. 19 + ř. 26 + ř. 44                 |
|                        | 2016 - 2017 | VZZ ř. 01 + ř. 02 + ř. 20 + ř. 31 + ř. 35 + ř. 39 + ř. 46 |

Zdroj: Výroční zprávy 2015 – 2017

Poznámka: R = rozvaha, VZZ = výkaz zisku a ztráty

V praktické části jsou použity následující vzorce:

- $Podíl\ oběžného\ majetku\ na\ aktivech = \frac{oběžný\ majetek}{aktiva}$

Podíl složek oběžného majetku na oběžném majetku

- $Podíl\ zásob = \frac{zásoby}{oběžný\ majetek}$
- $Podíl\ pohledávek = \frac{pohledávky}{oběžný\ majetek}$
- $Podíl\ finančního\ majetku = \frac{finanční\ majetek}{oběžný\ majetek}$

Ukazatele aktivity

- $RO\ oběžných\ aktiv = \frac{tržby}{oběžná\ aktiva}$
- $DO\ oběžných\ aktiv = \frac{360}{RO\ oběžných\ aktiv}$
- $RO\ zásob = \frac{tržby}{zásoby}$
- $DO\ zásob = \frac{360}{RO\ zásob}$
- $RO\ pohledávek = \frac{tržby}{pohledávky}$
- $DO\ pohledávek = \frac{360}{RO\ pohledávek}$

Ukazatele likvidity

- $Okamžitá\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky}$
- $Pohotová\ likvidita = \frac{peníze + pohledávky}{krátkodobé\ závazky}$
- $Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$
- $Čistý\ pracovní\ kapitál = oběžná\ aktiva - krátkodobé\ závazky$
- $Podíl\ ČPK\ na\ majetku = \frac{ČPK}{aktiva}$

Optimální výše dodávky

- $Funkce\ celkových\ nákladů = N = \frac{N_p * S}{Q} + \frac{N_s * Q}{2} + C * S,$
- $Optimální\ dodávka = \sqrt{\frac{2 * N_p * S}{N_s}}$

Dále jsou v textu i vzorcích použity různé zkratky, kde:

OM = oběžný majetek,

RO = rychlost obratu,

DO = doba obratu,

ČPK = čistý pracovní kapitál,

FM = krátkodobý finanční majetek.

## 6. Charakteristika podniku

Pro praktickou část práce byl vybrán podnik Sellier & Bellot, a. s., se sídlem ve Vlašimi, který je jedním z nejstarších podniků v oblasti výroby munice a obranného průmyslu. Jedná se o jednu z nejstarších firem v této oblasti, byla založena v roce 1825. Rok 2009 byl jedním z nejdůležitějších v historii společnosti. Brazilská společnost Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC), také známá pod jménem Magtech, se stala vlastníkem společnosti Sellier & Bellot, a. s. Podnik se specializuje na širokou škálu loveckého a sportovního střeliva a komponentů pro pistole a revolvery, pušky, brokovnice atp. Většina jejich produktů se vyváží po celém světě. Nedílnou součástí výroby je výroba nástrojů, jakož i vývoj a zavádění technologií pro výrobu střeliva.

### 6.1. Informace o společnosti

Výše upsaného základního kapitálu činí 814 000 000 Kč. Základní kapitál je zcela splacen a je složen z 814 000 kmenových akcií na jméno o nominální hodnotě 1000 Kč. Akcie jsou v zaknihované podobě, veřejně neobchodovatelné. Podnik má jediného akcionáře, a to CBC Europe S.à r.l.

**Tabulka 2: Vybrané ukazatele z finančních výkazů v tis. Kč**

| Rok                | 2015      | 2016      | 2017      |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| Celková aktiva     | 3 080 283 | 3 588 999 | 9 475 302 |
| Oběžná aktiva      | 1 478 679 | 1 615 361 | 2 172 178 |
| Dlouhodobá aktiva  | 1 593 521 | 1 958 436 | 7 221 780 |
| Tržby              | 3 977 553 | 4 373 323 | 5 510 837 |
| Krátkodobé závazky | 425 751   | 522 091   | 708 601   |

Zdroj: Interní výkazy, vlastní zpracování

Celková aktiva společnosti každým rokem stoupají. Nejvyšší byla v roce 2017, kdy se oproti předchozímu roku zvedla o 164 %, důvodem tohoto zvýšení bylo zvýšení dlouhodobých aktiv. Tržby se každým rokem zvyšují. V roce 2016 se oproti předchozímu roku zvýšily o 9,95 % a z roku 2016 na rok 2017 se zvýšily o 26 %. V obou letech toto zvýšení bylo nejvíce zapříčiněno zvýšením tržeb z prodeje výrobků a služeb. Krátkodobé závazky společnosti se z roku 2015 na rok 2016 zvýšily o 22,5 %, z důvodu výrazného zvýšení krátkodobých přijatých záloh. V roce 2017 se oproti roku

2016 společnosti zvýšily závazky k úvěrovým institucím. Z tohoto důvodu se krátkodobé závazky v tomto roce zvýšily o necelých 36 %.

### **6.1.1 Oceňování oběžného majetku v podniku**

#### **Zásoby**

Materiál a zboží jsou oceňovány pevnou skladovou cenou. Vedlejší náklady vznikající při pořízení (doprava, clo) a odchylky mezi skutečnou cenou pořízení a skladovou cenou se evidují na samostatných analytických účtech zásob. Odchylky a vedlejší náklady se rozpouštějí do spotřeby úměrně s výdeji ze skladu.

Nedokončená výroba se oceňuje vnitropodnikovými cenami na úrovni vlastních nákladů výroby. Do těchto nákladů je zahrnut přímý materiál, přímé mzdy, ostatní provozní náklady a výrobní režie.

Hotové výrobky jsou oceňovány vnitropodnikovými cenami na úrovni vlastních nákladů výroby. Výrobní režijní náklady jsou rozvrhovány na základě normohodin, materiálové režijní náklady na základě přímého materiálu.

#### **Krátkodobý finanční majetek**

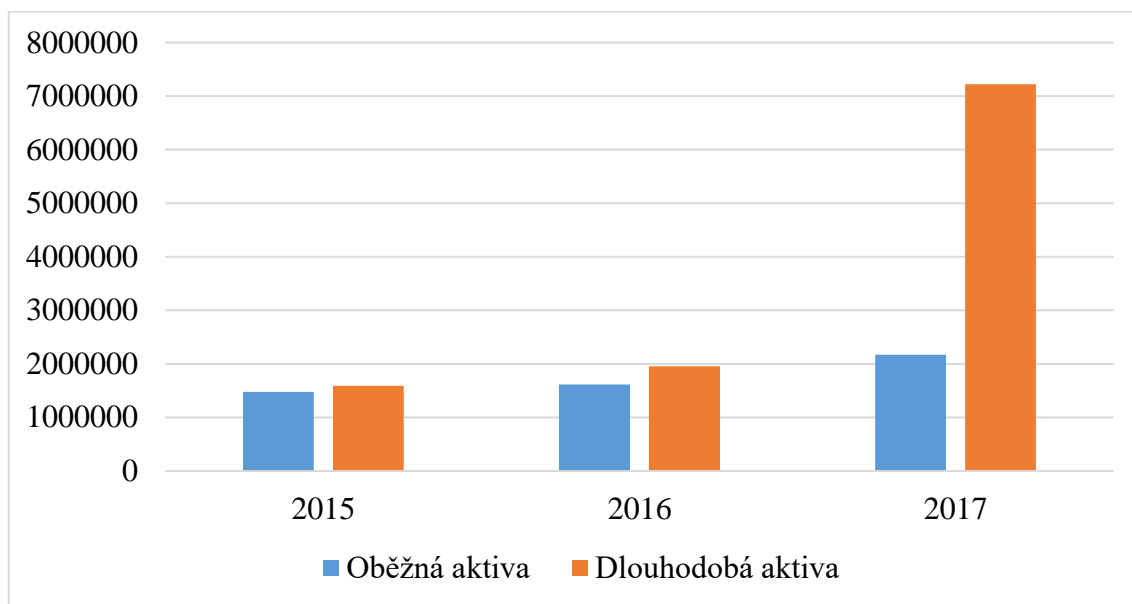
Cenné papíry k obchodování a dluhové cenné papíry se splatností do 1 roku jsou při nabytí oceňovány pořizovací cenou. K rozvahovému dni společnost oceňuje cenné papíry k obchodování reálnou hodnotou.

### **6.1.2 Vývoj majetku společnosti**

V následující části je zobrazen růst majetku společnosti, včetně jednotlivých složek oběžných aktiv.



**Graf 2: Výše dlouhodobých a oběžných aktiv**



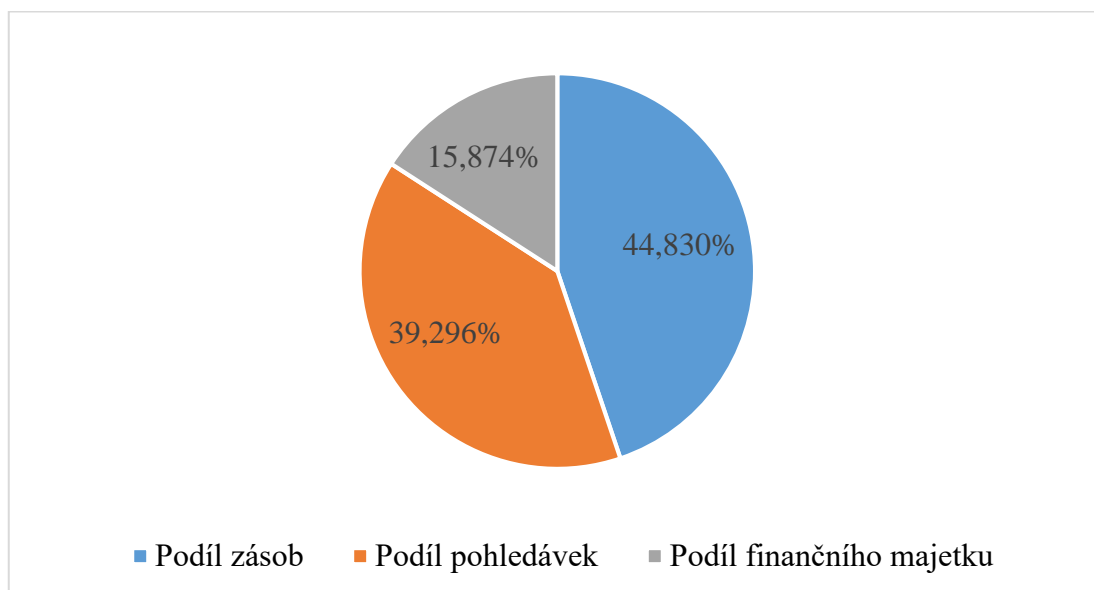
Zdroj: Interní výkazy, vlastní zpracování

Dlouhodobá i oběžná aktiva společnosti každým rokem stoupají. V roce 2016 se oběžná aktiva zvýšila oproti roku 2015 o 136 682 tisíc Kč. Nejvyšší částky dosáhla v roce 2017, kdy se oproti roku 2016 zvýšila o 556 817 tisíc Kč. V obou letech byl tento růst nejvýrazněji ovlivněn pohledávkami společnosti. Dlouhodobá aktiva se zvedla v roce 2016 oproti roku 2015 o 364 915 tisíc Kč, důvodem zvýšení byla modernizace výroby a nákup strojů. V roce 2017 se oproti roku 2016 dlouhodobý majetek zvýšil o 5 263 344 tisíc Kč, důvodem bylo poskytnutí úvěru (ovládané nebo ovládající osobě), který dosahoval částky 5 140 916 tisíc Kč. V jednotlivých letech byl poměr oběžných a dlouhodobých aktiv na celkovém majetku téměř stejný, podíl oběžných aktiv na celkovém majetku se pohyboval okolo 46 %. Nárůst dlouhodobých aktiv v roce 2017 však způsobil, že podíl oběžných aktiv na celkovém majetku byl v tomto roce pouze okolo 23 %.

### **Vývoj oběžného majetku**

Následující část se zabývá porovnáním podílů jednotlivých složek oběžného majetku společnosti v jednotlivých letech.

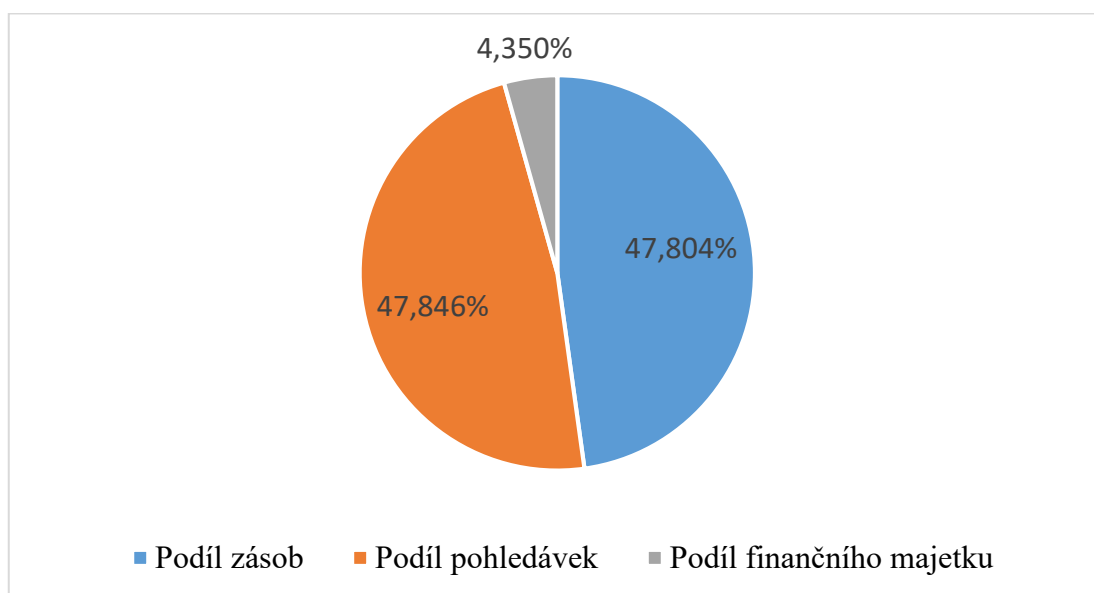
**Graf 3: Struktura oběžného majetku v % v roce 2015**



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2015 mají největší podíl na oběžném majetku zásoby. Jejich hodnota činí 662 892 tisíc Kč. Druhý největší podíl na oběžném majetku mají pohledávky, jejich hodnota činí 581 063 tisíc Kč. Zaujímají o 5procentních bodů menší podíl na oběžném majetku než zásoby. Nejmenší podíl má finanční majetek, který se na skladbě oběžného majetku podílí pouze z 15,874 %. Jeho hodnota v tomto roce činí 234 724 tisíc Kč.

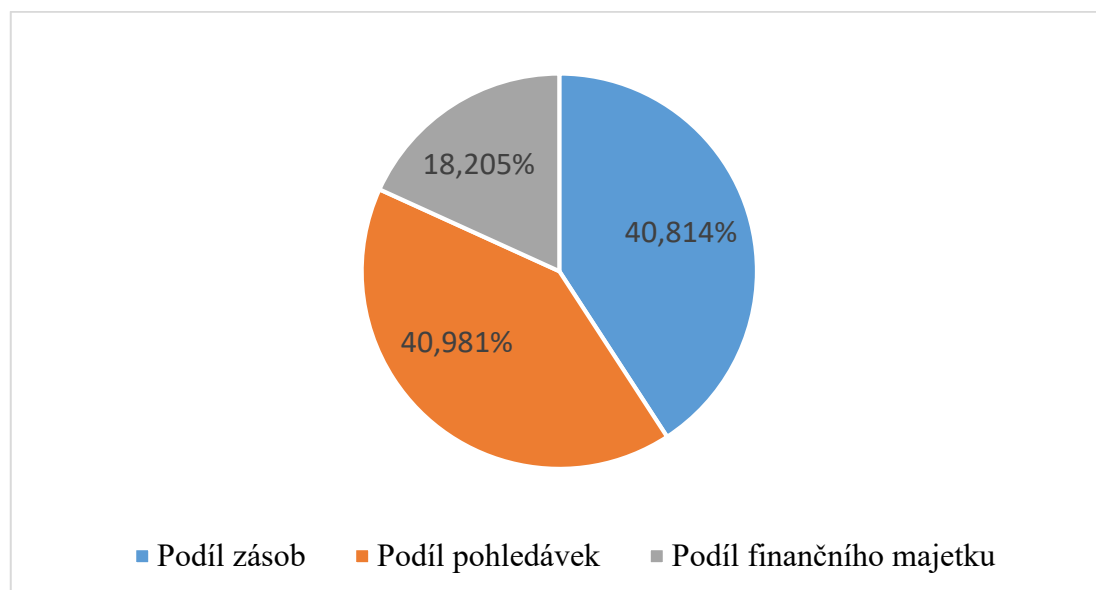
**Graf 4: Struktura oběžného majetku v % v roce 2016**



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2016 se snížil finanční majetek o 164 459 tisíc Kč a jeho podíl na oběžném majetku je pouze 4,35 %. Toto snížení bylo způsobeno především výrazným snížením peněžních prostředků na účtu z důvodu financování stálých aktiv. Podíl zásob a pohledávek na oběžném majetku je téměř vyrovnaný. Podíl pohledávek se oproti roku 2015 zvedl především z důvodu zvýšení pohledávek z obchodních vztahů.

**Graf 5: Struktura oběžného majetku v % v roce 2017**



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2017 mají zásoby a pohledávky taktéž téměř stejný podíl na oběžném majetku, kdy se obě složky pohybují okolo 41 %. Snížení podílů na oběžném majetku oproti předchozímu roku bylo způsobeno zvýšením podílu finančního majetku. V tomto roce podíl finančního majetku na oběžném majetku činí 18,2 %. Toto zvýšení podílu bylo způsobeno vyššími prostředky na účtech společnosti.

## 6.2 Oběžný majetek společnosti

Oběžný majetek je pro společnost Sellier & Bellot, a. s. velmi důležitý. Jeho používání je hlavní náplní této společnosti, protože jako výrobní společnost pracuje především s oběžným majetkem.

### Řízení oběžného majetku

V rámci řízení oběžného majetku společnosti je zjišťována optimální výše dodávky vybraného výrobku. Dále se zabývá rychlostí a dobou obratu jednotlivých složek oběžného majetku a ukazateli likvidity společnosti.

**Tabulka 3: Struktura zásob společnosti v tis. Kč**

| Rok                             | 2015           | 2016           | 2017           |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Zásoby</b>                   | <b>662 892</b> | <b>772 206</b> | <b>886 549</b> |
| Materiál                        | 257 094        | 338 685        | 340 094        |
| Nedokončená výroba a polotovary | 178 965        | 214 836        | 271 123        |
| Výrobky                         | 222 371        | 215 541        | 271 046        |
| Zboží                           | 1 908          | 1 400          | 2 449          |
| Poskytnuté zálohy na zásoby     | 2 551          | 1 744          | 1 837          |

Zdroj: Interní výkazy, vlastní zpracování

Nejvyšší podíl na zásobách měl ve všech letech materiál, který postupně každý rok rostl. Za sledované období se zvýšil o 83 000 tis. Kč. V roce 2015 a 2016 byly druhou nejvyšší složkou zásob výrobky. Složka nedokončená výroba a polotovary se každým rokem zvyšovala, v roce 2017 dokonce lehce přesáhla hodnotu výrobků. Zboží bylo nejvyšší v roce 2017, poskytnuté zálohy na zásoby dosahovaly nejvyšších hodnot v roce 2015.

**Tabulka 4: Struktura pohledávek společnosti v tis. Kč**

| Rok   | 2015           | 2016           | 2017           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| <b>Pohledávky</b>                           | <b>581 063</b> | <b>772 890</b> | <b>890 186</b> |
| Pohledávky z obchodních vztahů              | 539 455        | 750 066        | 512 723        |
| Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba | 0              | 0              | 280 940        |
| Pohledávky – ostatní                        | 41 568         | 22 784         | 96 483         |
| Dlouhodobé pohledávky                       | 40             | 40             | 40             |

Zdroj: Interní výkazy, vlastní zpracování

Nejvyšší složkou pohledávek jsou pohledávky z obchodních vztahů. Nejvyšší hodnoty dosahovaly v roce 2016, v roce 2017 se opět snížily na téměř stejnou hodnotu, jakou měly v roce 2015. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba - byly v roce 2015 a v roce 2016 0 tis. Kč. V roce 2017 však vzrostly na 280 940 tis. Kč. V roce 2017 dosahovaly také nejvyšší hodnoty pohledávky – ostatní, které se nejvíce zvýšily z důvodu zvýšení jiných pohledávek a státních (daňových) pohledávek.

**Tabulka 5: Struktura krátkodobého finančního majetku v tis. Kč**

| Rok                                       | 2015           | 2016          | 2017           |
|---|----------------|---------------|----------------|
| <b>Krátkodobý finanční majetek celkem</b> | <b>234 724</b> | <b>70 265</b> | <b>394 443</b> |
| Peněžní prostředky                        | 234 724        | 68 295        | 392 581        |
| Krátkodobý finanční majetek               | 0              | 1 970         | 1 862          |

Zdroj: Interní výkazy, vlastní zpracování

Krátkodobý finanční majetek dosahoval nejvyšších hodnot v roce 2017, naopak nejnižší hodnoty dosahoval v roce 2016. K velkému snížení v roce 2016 oproti roku 2015 došlo z důvodu snížení peněžních prostředků na účtu společnosti. Společnost v tomto roce investovala do modernizace a nákupu nového dlouhodobého majetku. V roce 2017 se peněžní prostředky opět zvýšily až na hodnotu 392 581 tis. Kč.

### 6.3 Optimální výše dodávky

Pro výpočet optimální výše dodávky byl vybrán náboj 9x19 (9 mm LUGER). Složení tohoto náboje je popsáno v tabulce č. 6:

**Tabulka 6: Složení náboje 9 mm LUGER**

| Název části             | Složení  |
|-------------------------|--|
| Střela (7,5 g; 115 grs) | Mosaz (3,1g),<br>olovo (4,4 g)                                   |
| Plášť (3,9 g)           | Mosaz (3,9 g)  |
| Zápalka (0,8 g)         | Mosaz (0,4 g),<br>chemikálie (0,14 g),<br>střelný prach (0,26 g) |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů

Celkové složení náboje čítá 7,4 g mosazi, 4,4 g olova a 0,4g mixu chemikálií a střelného prachu. Celková hmotnost náboje tedy činí 12,2 gramu. Největší složkou náboje je mosaz s podílem na celkové nábojnici 60,65 %. Olovo zastupuje 36,07 % a mix chemikálií a střelného prachu činí 3,28 %. Všechna data jsou uvedena za rok 2017. Plán náboje je vyobrazen v příloze č. 2. Pro výpočet optimální výše dodávky byla vybrána právě mosaz, protože je zastoupena v každé části náboje a její podíl na náboji je největší. Roční spotřeba mosazi činí 6 336 tun. Výtěžnost mosazi je pouze 60 % a zbylých 40 % se prodává za 95% pořizovací ceny. Pro společnost je proto použitelných pouze 3 801,6 tun mosazi. Společnost objednává kamion mosazi po 22 tunách 288krát do roka. Náklady na jednu dodávku činí 7 000 Kč. Skladovací náklady na tunu mosazi činí 102 264Kč na rok.

Podle zadaných hodnot dle funkce celkových nákladů byly společnosti vypočítány celkové skladovací náklady s celkovými náklady na dodávku za rok:

$$\frac{7\,000 * 6\,336}{22} + \frac{102\,264 * 22}{22}, \text{ které dohromady činí } 3\,140\,904 \text{ Kč.}$$

Podle modelu optimálního množství z uvedených hodnot byla vypočtena optimální

objednávka:  $EOQ = \sqrt{\frac{2 * 7\,000 * 6\,336}{102\,264}}$ , která činí 29,452 tun mosazi. To znamená, že

dodávka by probíhala pouze 215krát do roka, což je o 73 dodávek méně. Problém by mohl nastat v objemu kamionu, protože by se muselo objednat o 7,452 tun více v jedné dodávce. Dle interního zdroje kamion pojme až 30 tun. Podle funkce celkových nákladů byly vypočteny a sečteny celkové skladovací náklady na rok a celkové náklady na dodávku za rok:  $\frac{7\,000 * 6\,336}{29,452} + \frac{102\,264 * 29,452}{2}$ , které dohromady činí 3 011 848 Kč.

Z těchto výpočtu lze usoudit, že pro společnost by bylo výhodnější používat doporučený model. Společnost by tak ušetřila 128 956 Kč ročně.

#### 6.4 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity podnik sleduje svou schopnost využívat svůj majetek. Tyto ukazatele jsou zkoumány pomocí rychlosti a doby obratu jednotlivých složek oběžného majetku. Rychlost obratu oběžného majetku udává, kolikrát do roka se společností obrátí oběžný majetek. Tento ukazatel podnik chce co největší, protože podnik chce celý cyklus obrátit do roka co nejvíce krát. V odvětví se hodnoty liší. Ideální hodnoty neexistují. Lze je však porovnávat s jinými podniky ve stejném odvětví. Práce se na

porovnávání s ostatními podniky zaměřuje v dalších stránkách. Doba obratu není brána z aktuálních 365 nebo 366 dní, ale pro lepší přehled pouze z 360 dní.

**Tabulka 7: Ukazatele aktivity oběžného majetku**

| Rok                 | 2015   | 2016   | 2017   |
|---------------------|--------|--------|--------|
| RO OM (v násobcích) | 2,69   | 2,71   | 2,54   |
| DO OM (ve dnech)    | 133,83 | 132,97 | 141,90 |

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 7 je zobrazena rychlost obratu a doba obratu celkového oběžného majetku. V roce 2015 byla rychlost obratu oběžného majetku 2,69krát do roka s dobou obratu 133,83 dní. V roce 2016 rychlost obratu oběžného majetku mírně stoupla na 2,71krát do roka a zkrátila se doba obratu téměř o 1 den na 132,97 dní, protože oběžný majetek se z roku 2015 na rok 2016 zvýšil o 136 682 tis. Kč a tržby se zvýšily o 395 770 tis. Kč. Naopak v roce 2017 se hodnoty zhoršily. Rychlost obratu oběžného majetku klesla na 2,54krát do roka a doba obratu se prodloužila na 141,9 dní. Z roku 2016 na rok 2017 se oběžný majetek zvýšil o 556 817 tis. Kč. Zvýšení oběžného majetku v roce 2017 je až 4krát větší než zvýšení v roce 2016. Zvýšení tržeb z roku 2016 na rok 2017 je o 1 137 514 tis. Kč. Zvýšení tržeb v roce 2017 je o 2,87krát větší než zvýšení tržeb v roce 2016. Problémem je, že na tak velké zvýšení oběžného majetku se nezvýšily tolikrát tržby. Aby ukazatel v roce 2017 byl alespoň stejný jako v roce 2016, musely by se tržby zvýšit tolikrát, co oběžný majetek. Tedy alespoň ještě o 474 779 tis. Kč.

**Tabulka 8: Ukazatele aktivity zásob**

| Rok                    | 2015  | 2016  | 2017  |
|------------------------|-------|-------|-------|
| RO zásob (v násobcích) | 6,00  | 5,66  | 6,22  |
| DO zásob (ve dnech)    | 60,00 | 63,57 | 57,91 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Rychlost obratu zásob udává, kolikrát do roka se zásoby v podniku obrátí, neboli kolikrát do roka si na sebe zásoby vydělají. V roce 2015 rychlost obratu zásob je 6krát do roka s dobou obratu 60 dní. V roce 2016 se ukazatel mírně zhoršil na 5,66krát do roka a doba obratu byla 63,57 dní. Bylo to způsobeno rychlejším růstem zásob oproti růstu tržeb. Zásoby se zvýšily oproti roku 2015 o 16,5 %, tržby pouze o necelých 10 %. Rok 2017 přináší zlepšení rychlosti obratu 6,22krát do roka s dobou obratu 57,91 dní.

Ukazatel v tomto roce dosahuje nejlepších hodnot. Důvodem bylo rychlejší zvýšení tržeb než zásob oproti roku 2016. Tržby se zvýšily o 26 %, zatímco zásoby pouze o necelých 15 %. Ukazatel lze zlepšit zvýšením tržeb nebo snížením zásob, respektive snížením materiálu, nedokončené výroby či výrobky.

**Tabulka 9: Ukazatele aktivity pohledávek**

| Rok                         | 2015  | 2016  | 2017  |
|-----------------------------|-------|-------|-------|
| RO pohledávek (v násobcích) | 6,85  | 5,66  | 6,19  |
| DO pohledávek (ve dnech)    | 52,59 | 63,62 | 58,15 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek je průměrný počet dní, od vystavení faktury do doby, než odběratel podniku zaplatí. Rychlost obratu ukazuje, kolikrát do roka tento koloběh zaplacení proběhne. V roce 2015 se podniku daří, a proto rychlost obratu dosahuje 6,85krát do roka s dobrou obratu 52,59 dní. V roce 2016 nastalo zhoršení, protože rychlost obratu dosahuje 5,66krát do roka a doba obratu 63,62 dní. Může za to příliš velký nárůst pohledávek a to o 191 827 tis. Kč. Nárůst tržeb byl však pouze o 395 770 tis. Kč. Aby ukazatel v roce 2016 dosahoval alespoň stejných hodnot jako v roce 2015, a to s rychlostí obratu 6,85krát do roka, musely by se tržby zvýšit o 1 316 744 tis Kč. V roce 2017 je rychlost obratu vzhledem k ostatním rokům průměrná a to 6,19krát do roka s dobrou obratu 58,15 dní. Tato změna byla způsobena pomalejším růstem pohledávek oproti tržbám. Tržby se zvýšily o 26 %, pohledávky společnosti o 15 %.

### 6.5 Ukazatele likvidity

Likvidita je aktuální schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a krýt včas všechny své splatné závazky.

**Tabulka 10: Ukazatele likvidity**

|                    | 2015  | 2016  | 2017  |
|--------------------|-------|-------|-------|
| Okamžitá likvidita | 0,551 | 0,135 | 0,558 |
| Pohotová likvidita | 1,916 | 1,615 | 1,814 |
| Běžná likvidita    | 3,473 | 3,094 | 3,065 |



|               |           |           |           |
|---------------|-----------|-----------|-----------|
| ČPK (tis. Kč) | 1 052 928 | 1 093 270 | 1 463 577 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů

Okamžitá likvidita neboli Cash Test je schopnost podniku okamžitě uhradit krátkodobé závazky. Její hodnota by se měla pohybovat v intervalu od (0,1;1), ideálně 0,5. Tohoto výsledku se podařilo dosáhnout v letech 2015 a 2017, kdy mírně hodnotu 0,5 přesahuje. V roce 2016 však okamžitá likvidita klesla na hodnotu 0,135, což je téměř spodní hodnota intervalu. Tato změna byla způsobena výrazným poklesem dostupných peněžních prostředků, které byly vázány v pohledávkách.

Pohotová likvidita neboli Acid Test by se měla pohybovat v intervalu od (1;1,5). Společnosti se pohotová likvidita nepodařila v intervalu udržet ani jednou, vždy přesáhla. Nejvyšší likvidity společnost dosahovala v roce 2015. Společnost by si v tomto případě mohla ve všech letech dovolit zvýšit krátkodobé závazky.

Běžná likvidita by se měla pohybovat v intervalu (1,5;2,5). Společnost se ani v tomto ukazateli nevešla do doporučeného intervalu. Společnost udržuje příliš oběžného majetku, který je krytý dlouhodobými zdroji. Společnost by si mohla dovolit více krátkodobých závazků.

Kolik má společnost oběžného majetku, který je krytý dlouhodobými zdroji, ukazuje čistý pracovní kapitál. Kladné hodnoty ukazují, že firma má dostatek provozních prostředků na své fungování. Nejvyšší hodnotu dosahuje v roce 2017.

## 7. Zhodnocení podnikových přístupů k řízení oběžného majetku

V následující části je v rámci zhodnocení řízení oběžného majetku společnost porovnávána s podnikem STV GROUP, a. s.

Na českém trhu společnost Sellier & Bellot, a. s. ve svém oboru nemá téměř konkurenta. Nejblíže této společnosti je společnost STV GROUP, a. s., zabývající se výrobou nábojů do ručních zbraní, ženijní, leteckou a velkorážovou dělostřeleckou municí a plastické trhaviny. Mimo to se zabývá ekologickou likvidací munice a patří mezi hlavní společnosti v oblasti generálních oprav vojenské techniky a dodávek náhradních dílů. V této souvislosti je spolehlivým a prověřeným dodavatelem Armády České republiky.

**Tabulka 11: Vybrané ukazatele společnosti STV GROUP, a. s.**

| Roky   | 2015    | 2016      | 2017      |
|--|---------|-----------|-----------|
| Tržby  | 756 142 | 1 096 940 | 963 298   |
| OM   | 869 644 | 1 288 475 | 1 560 541 |
| Zásoby   | 570 218 | 694 700   | 1 056 464 |
| Pohledávky   | 144 566 | 335 192   | 313 763   |
| Krátkodobý finanční majetek (vč. peněžních prostředků) | 154 860 | 258 583   | 190 314   |
| Krátkodobé závazky                                     | 229 802 | 538 640   | 638 211   |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů

V tabulce č. 11 jsou zobrazeny vybrané ukazatele společnosti STV GROUP, a. s. Největší tržby měla tato společnost v roce 2016. Oběžný majetek společnosti každým rokem rostl. Zásoby a krátkodobé závazky se také zvyšovaly, pohledávky a krátkodobý finanční majetek dosáhl nejvyšších hodnot v roce 2016.

**Tabulka 12: Ukazatele likvidity společnosti STV GROUP, a. s.**

| STV GROUP          | 2015  | 2016  | 2017  |
|--------------------|-------|-------|-------|
| Okamžitá likvidita | 0,674 | 0,480 | 0,298 |

|                    |         |         |         |
|--------------------|---------|---------|---------|
| Pohotová likvidita | 1,303   | 1,102   | 0,790   |
| Běžná likvidita    | 3,784   | 2,392   | 2,445   |
| ČPK (tis. Kč)      | 639 842 | 749 835 | 922 330 |

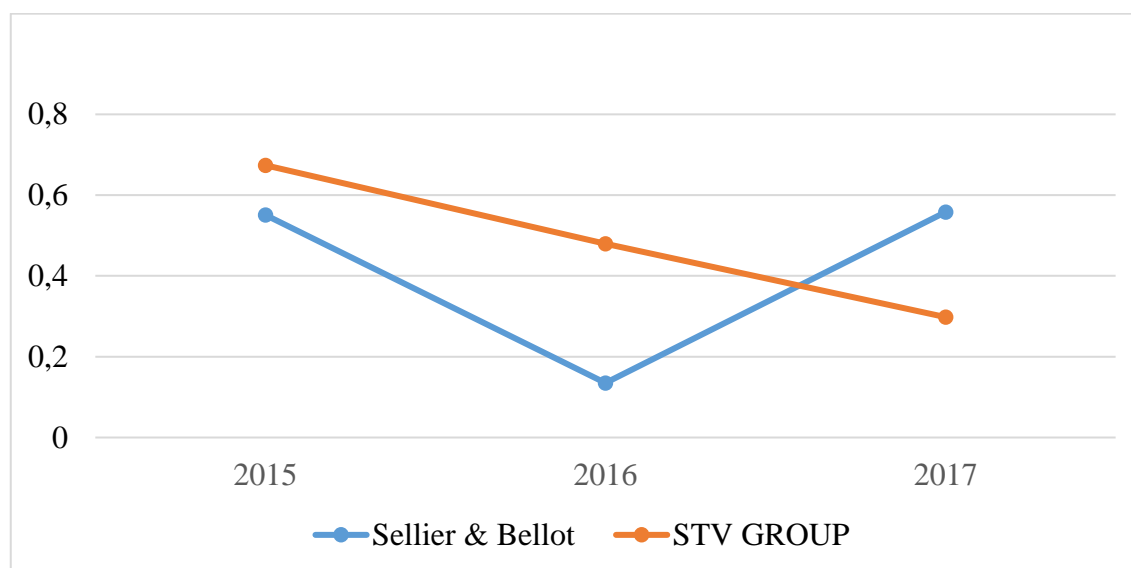
Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů

V tabulce č. 12 jsou zobrazeny jednotlivé ukazatele likvidity společnosti STV GROUP, a. s. Nejvyšších výsledků dosahovala společnost STV GROUP, a. s. v roce 2015. Nejvyšší čistý pracovní kapitál měla však v roce 2017.

### 7.1 Ukazatele likvidity

Likvidita je aktuální schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a krýt včas všechny své splatné závazky. V následující části jsou porovnány jednotlivé likvidity společnosti Sellier & Bellot, a. s. a společnosti STV GROUP, a. s.

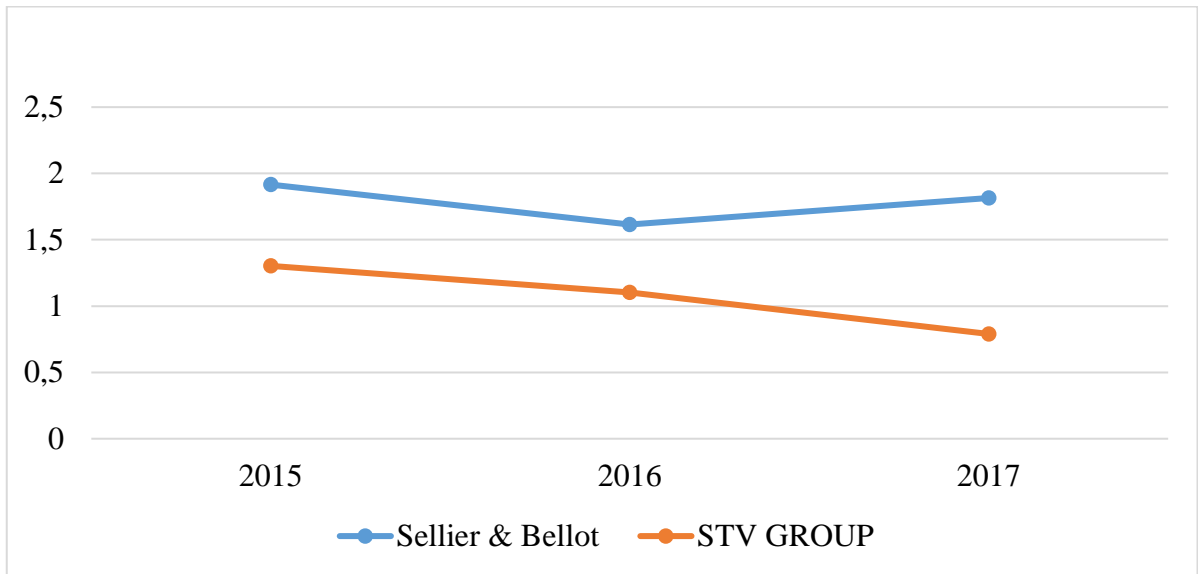
**Graf 6: Okamžitá likvidita**



Zdroj: Vlastní zpracování

Okamžitá likvidita společnosti STV GROUP, a. s., každým rokem klesá. V roce 2015 i 2016 dosahuje větší okamžité likvidity než společnost Sellier & Bellot, a. s. V roce 2015 má společnost Sellier & Bellot, a. s. o 0,123 menší pohotovou likviditu a v roce 2016 o 0,345. V roce 2017 však klesla pohotová likvidita společnosti STV GROUP, a. s. až na hodnoty 0,298, dosahovala tedy menší likvidity než společnost Sellier & Bellot, a. s. o 0,26. Společnost Sellier & Bellot, a. s. má nejmenší pohotovou likviditu v roce 2016.

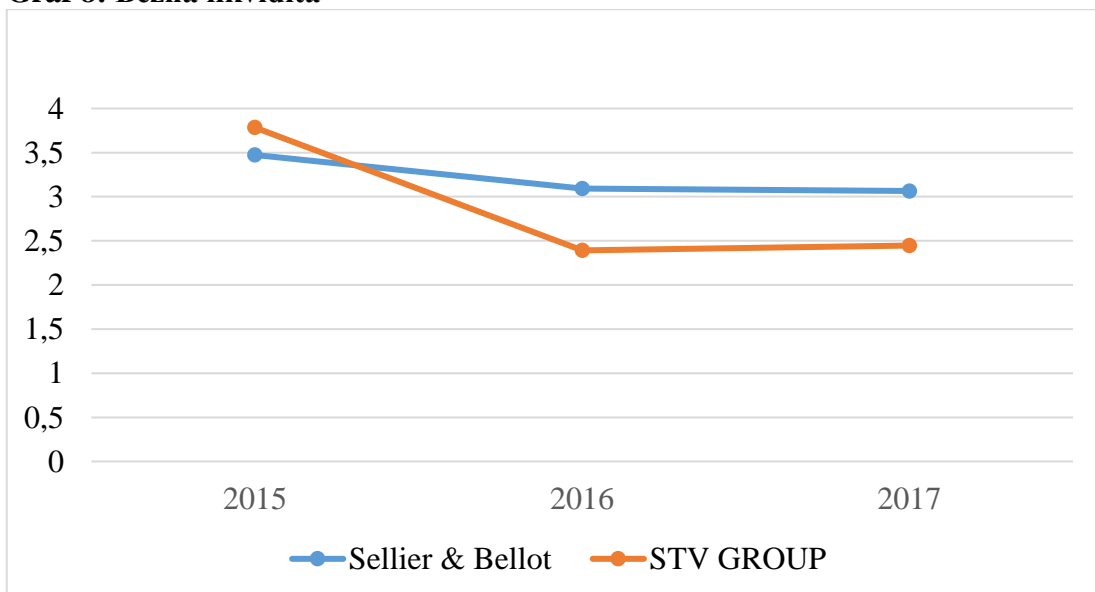
**Graf 7: Pohotová likvidita**



Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost STV GROUP, a. s. dosahovala za sledovan období 2015 – 2017 meni pohotov likvidity než společnost Sellier & Bellot, a. s. V roce 2015 měla společnost STV GROUP, a. s. o 0,613 meni pohotov likviditu než společnost Sellier & Bellot, a. s., v roce 2016 měla meni hodnotu o 0,513 a v roce 2017 o 1,024. Společnosti Sellier & Bellot, a. s. se pohotov likvidita v roce 2016 mrn snila, v roce 2017 se však opět zvyila, proti tomu pohotov likvidita společnosti STV GROUP, a. s. všechny sledované roky klesá.

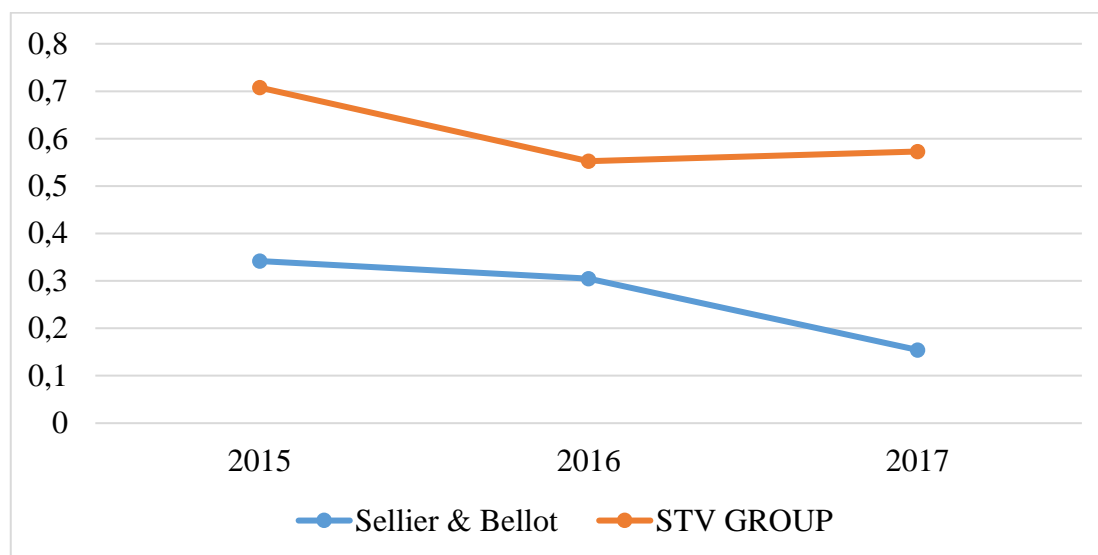
**Graf 8: Běžná likvidita**



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší běžnou likviditu má STV GROUP, a. s. v roce 2015, kdy dosahuje 3,784, společnost Sellier & Bellot, a. s. dosahuje v tomto roce o 0,311 menší běžné likvidity. Naopak v následujících letech má větší běžnou likviditu Sellier & Bellot, a. s., kdy v roce 2016 převýšil STV GROUP, a. s. o 0,702 a v roce 2017 o 0,62.

**Graf 9: Poměr čistého pracovního kapitálu na aktivech**



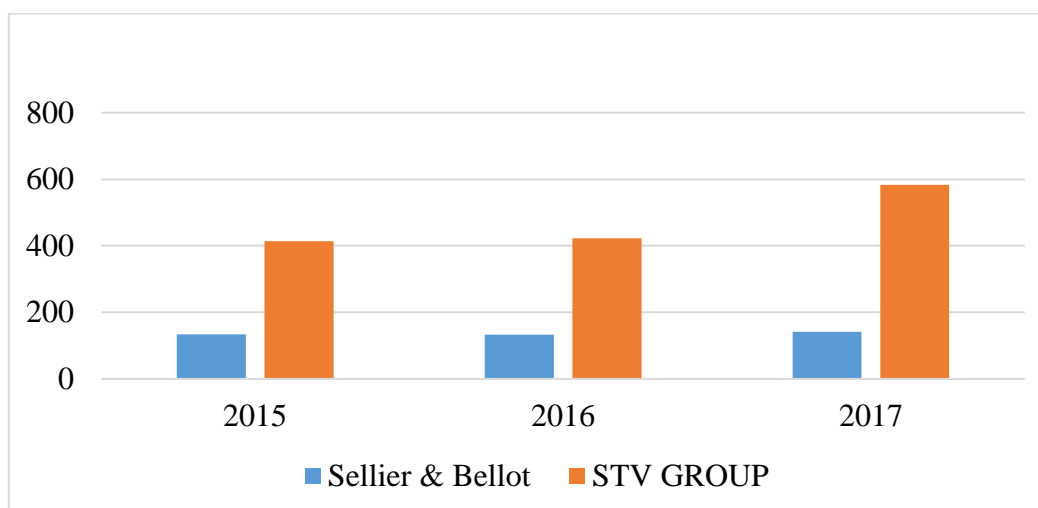
Zdroj: Vlastní zpracování

Podíl čistého pracovního kapitálu na aktivech společnosti Sellier & Bellot, a. s. každým rokem klesá a každý rok dosahuje menších hodnot než podíl společnosti STV GROUP, a. s. V roce 2015 byl tento podíl o 0,365 menší než podíl společnosti STV GROUP, a. s. V roce 2016 byl rozdíl mezi těmito společnostmi 0,2478. V roce 2017 byl rozdíl mezi oběma společnostmi nejvýraznější, dosahoval 0,4183. Tato skutečnost byla způsobena vysokým poklesem podílu čistého pracovního kapitálu na aktivech společnosti Sellier & Bellot, a. s., z důvodu velkého nárůstu dlouhodobého majetku společnosti Sellier & Bellot, a. s. v tomto roce.

## 7.2 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity podnik sleduje svou schopnost využívat svůj majetek. Opět jsou zde porovnány jednotlivé ukazatele aktivity společnosti Sellier & Bellot, a. s. se společností STV GROUP, a. s.

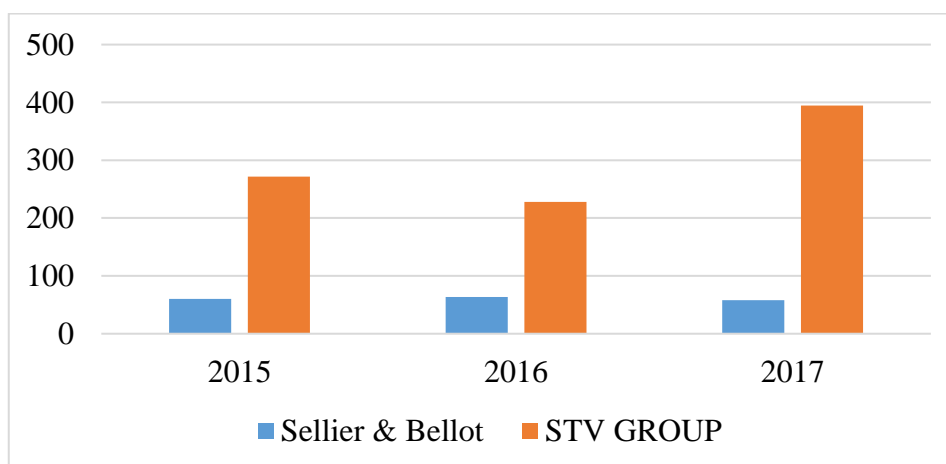
**Graf 10: Doba obratu oběžného majetku**



Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu u společnosti Sellier & Bellot, a. s. je oproti STV GROUP, a. s. téměř konstantní ve všech sledovaných letech. Pohybuje se mezi 130 – 142 dny, kdy nejdelší doba obratu byla v roce 2017. U společnosti STV GROUP, a. s. se naopak doba obratu oběžného majetku každý rok prodlužuje. V období 2015–2017 se pohybovala doba obratu mezi 414 – 583dny, tím pádem je doba obratu oběžného majetku delší než 1 rok. Je to způsobeno velkým množstvím oběžného majetku, kdy jeho celková hodnota převyšuje získané tržby. V roce 2015 měla STV GROUP, a. s. o 210 % delší dobu obratu než Sellier & Bellot, a. s., v roce 2016 byl rozdíl 219 %. Nejhorších hodnot dosáhla STV GROUP, a. s. také v roce 2017, kdy doba obratu byla 583 dní, oproti společnosti Sellier & Bellot, a. s. je však doba obratu oběžného majetku delší o 311 %.

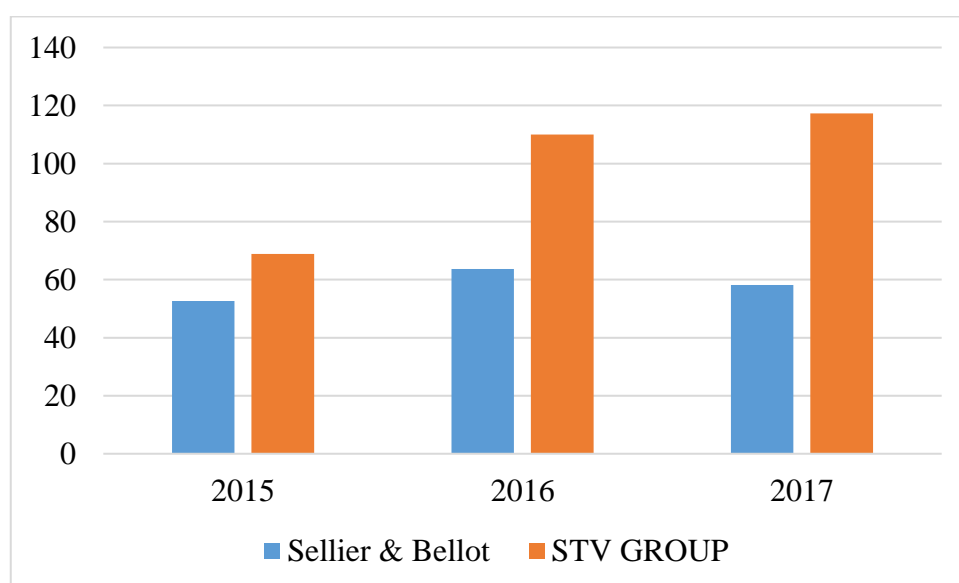
**Graf 11: Doba obratu zásob**



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná doba obratu zásob společnosti Sellier & Bellot, a. s. se v letech 2015–2017 pohybuje okolo 60 dní. Oproti tomu se průměrná doba obratu zásob společnosti STV Group, a. s. pohybuje okolo 314 dní, což je o 423 % delší průměrná doba obratu zásob než průměrná doba obratu zásob společnosti Sellier & Bellot, a. s. Vysoká průměrná doba obratu zásob společnosti STV GROUP, a. s. je způsobena rokem 2017, kdy je doba obratu zásob 394 dní. V roce 2017 tato doba opět přesahuje 1 rok. V předchozích letech však dosahovala kratší doby, v roce 2015 byla doba obratu zásob společnosti STV GROUP, a. s. 271 dnů a v roce 2016 227 dnů.

**Graf 12: Doba obratu pohledávek**



Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejkratší dobu se společnosti STV GROUP, a. s. obrátí pohledávky. V průměru je doba obratu pohledávek této společnosti 98 dní. Oproti společnosti Sellier & Bellot, a. s., která má průměrně dobu obratu pohledávek 58 dní, má doba obratu pohledávek delší o 69 %. Nejkratší dobu obratu pohledávek měly obě společnosti v roce 2015, nejdelší dobu obratu pohledávek měla společnost Sellier & Bellot, a. s. v roce 2016, kdy tato doba byla 63 dní, a společnost STV GROUP, a. s. měla dobu obratu pohledávek nejdelší v roce 2017, kdy tato doba byla 117 dní.

Doba obratu pohledávek je pro podnik STV GROUP, a. s. nejpříznivější ukazatel aktivity, oproti tomu pro společnost Sellier & Bellot, a. s. je doba obratu zásob i doba obratu pohledávek stejně příznivá. Ve všech ukazatelích aktivity je na tom společnost Sellier & Bellot, a. s. výrazněji lépe než společnost STV GROUP, a. s.

## 8. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a analyzovat hlavní složky oběžného majetku a přístupy k řízení oběžného majetku společnosti Sellier & Bellot, a. s. První část vlastní práce se zabývala vývojem celkového a oběžného majetku společnosti včetně vývoje jednotlivých složek oběžného majetku. Dále se zabývala optimální výší dodávky patrony 9 mm LUGER za rok a jednotlivými ukazateli aktivity a likvidity společnosti.

Ve sledovaném období měla společnost Sellier & Bellot, a. s. téměř stejný podíl oběžného a dlouhodobého majetku na celkovém majetku. V roce 2017 však dlouhodobý majetek společnosti výrazně převýšil oběžný majetek z důvodu poskytnutí úvěru ovládané nebo ovládající osobě. V jednotlivých letech se na struktuře oběžného majetku téměř shodným dílem podílely zásoby a pohledávky, nejmenší podíl vždy zaujímal finanční majetek. Nejvýznamnější složkou zásob je materiál. Nejvyšší podíl na celkových pohledávkách zaujímají pohledávky z obchodních vztahů.

Společnost Sellier & Bellot, a. s. objednává 288krát do roku kamion mosazi po 22 tunách, společnosti by však stačilo objednat pouze 215krát do roka. Společnost by ušetřila 128 956 Kč. Rychlost obratu zásob a pohledávek dosahuje nejhorsích hodnot v roce 2016. Důvodem je větší zvýšení zásob a pohledávek oproti zvýšení tržeb. Likvidity společnosti ani jeden sledovaný rok neklesly pod doporučený interval. Pohotová a běžná likvidita doporučené intervaly ve všech letech převýšily.

V druhé části vlastní práce byly zhodnoceny přístupy k řízení oběžného majetku porovnáním společnosti Sellier & Bellot, a. s. se společností STV GROUP, a. s., která se také zabývá výrobou střeliva. Porovnání jednotlivých likvidit ukázalo, že pohotová a běžná likvidita společnosti Sellier & Bellot, a. s. je v jednotlivých letech téměř stejná, zatímco tyto likvidity společnosti STV GROUP, a. s. klesají. V obou případech je na tom tedy Sellier & Bellot, a. s. lépe. Okamžitou likviditu měla lepší STV GROUP, a. s., ale v roce 2017 ji opět převýšila společnost Sellier & Bellot, a. s. I porovnáním ukazatelů aktivit se ukázalo, že je na tom společnost Sellier & Bellot, a. s. výrazně lépe.

Porovnáním jednotlivých ukazatelů se společností STV GROUP, a. s. ukázalo, že je na tom společnost Sellier & Bellot, a. s. v oblasti řízení oběžného majetku velmi dobře. Společnost Sellier & Bellot, a. s. by se měla zaměřit na optimální výší dodávky mosazi pro uvedený náboj, kdy při použití modelu optimální výše dodávky bylo zjištěno, že by



společnost ušetřila 128 956 Kč ročně, protože by dodávky neprobíhaly 288krát do roka, nýbrž pouze 215krát do roka. Také by se měla zaměřit na vyšší růst tržeb, aby tržby rostly rychleji než oběžný majetek, protože se jmenované firmě v roce 2017 výrazně zvýšila doba obratu oběžného majetku. Kromě okamžité likvidity má společnost Sellier & Bellot, a. s. pohotovou a běžnou likviditu nad doporučený interval, z tohoto důvodu by si společnost mohla dovolit zvýšit své krátkodobé závazky a prodloužit dobu splatnosti závazků.

## **I. Summary**

Management of current assets for the company is very important because the money invested in stocks must quickly get back. First, this thesis describes current assets as a whole, defines its functions and structure. It also characterizes in detail the three main components of current assets: inventory, receivables and short-term financial assets, and approaches to their management.

The practical part is focused on the company Sellier & Bellot, a. s., which is seller, supplier and manufacturer of ammunition. It describes the development of the property structure of the company in the monitored period 2015–2017. It deals with the optimal delivery of material for the selected 9 mm LUGER product. It examines the individual times and rates of turnover for selected components of current assets and compares them in years. Furthermore, the thesis deals with individual degrees of liquidity and net working capital.

Finally, all important indicators are compared with a company STV GROUP, a. s. By comparing the various indicators, it shown that the company Sellier & Bellot, a. s. is in the management of current assets very well. The company Sellier & Bellot, a. s., should focus on the optimum supply level, where it could significantly save costs by reducing the supply cycle. It should also focus on higher sales growth in order to increase sales faster than current assets, as the turnover of current assets increased significantly in 2017. Liquidity indicators show that a company could afford to increase its short-term liabilities and extend the maturity of liabilities.

Key words: current assets, inventory, turnover ratio, costs.

## II. Seznam použité literatury

1. Emmett, S. (2008). *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press.
2. Hrdý, M., & Klabeček, K. (2007). *Finance podniku: studijní text pro distanční studium* (2. vyd). V Plzni: Západočeská univerzita.
3. Hrdý, M., & Krechovská, M. (2013). *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
4. Jirsák, P., Mervart, M., & Vinš, M. (2012). *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
5. Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
6. Louša, F. (2005). *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. Praha: Grada.
7. Marek, P. (2006). *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress.
8. Paták, M. R., & Adamec, L. (2001). *Podnikové finanční řízení a rozhodování*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická.
9. Režňáková, M. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada.
10. Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku* (2., aktualiz. vyd). Brno: Computer Press.
11. Scholleová, H. (2008). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada.
12. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
13. Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2008). *Fundamentals of financial management* (13th ed). New York: Financial Times/Prentice Hall.
14. Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku* (2. aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Ekopress.
15. Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.

### III. Seznam tabulek, grafů a schémat

|   |    |
|---|----|
| Schéma 1: Hotovostní cyklus peněz .....                             | 11 |
| Schéma 2: Řízení pohledávek.....                                    | 25 |
| <br>  |    |
| Tabulka 1: Zdroje vybraných ukazatelů .....                         | 31 |
| Tabulka 2: Vybrané ukazatele z finančních výkazů v tis. Kč.....     | 34 |
| Tabulka 3: Struktura zásob společnosti v tis. Kč.....               | 39 |
| Tabulka 4: Struktura pohledávek společnosti v tis. Kč .....         | 39 |
| Tabulka 5: Struktura krátkodobého finančního majetku v tis. Kč..... | 40 |
| Tabulka 6: Složení náboje 9 mm LUGER.....                           | 40 |
| Tabulka 7: Ukazatele aktivity oběžného majetku.....                 | 42 |
| Tabulka 8: Ukazatele aktivity zásob .....                           | 42 |
| Tabulka 9: Ukazatele aktivity pohledávek.....                       | 43 |
| Tabulka 10: Ukazatele likvidity.....                                | 43 |
| Tabulka 11: Vybrané ukazatele společnosti STV GROUP, a. s. ....     | 45 |
| Tabulka 12: Ukazatele likvidity společnosti STV GROUP, a. s. ....   | 45 |
| <br>  |    |
| Graf 1: EOQ model.....  | 20 |
| Graf 2: Výše dlouhodobých a oběžných aktiv .....                    | 36 |
| Graf 3: Struktura oběžného majetku v % v roce 2015.....             | 37 |
| Graf 4: Struktura oběžného majetku v % v roce 2016.....             | 37 |
| Graf 5: Struktura oběžného majetku v % v roce 2017 .....            | 38 |
| Graf 6: Okamžitá likvidita .....                                    | 46 |
| Graf 7: Pohotová likvidita.....                                     | 47 |
| Graf 8: Běžná likvidita.....  | 47 |
| Graf 9: Poměr čistého pracovního kapitálu na aktivech .....         | 48 |
| Graf 10: Doba obratu oběžného majetku .....                         | 49 |
| Graf 11: Doba obratu zásob .....                                    | 49 |
| Graf 12: Doba obratu pohledávek.....                                | 50 |

#### **IV. Seznam příloh**

|   |    |
|---|----|
| Příloha 1: Platební kalendář .....  | 3  |
| Příloha 2: Plán použitého náboje .....  | 4  |
| Příloha 3: Rozvaha společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2015 .....              | 5  |
| Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2015 ..... | 9  |
| Příloha 5: Rozvaha společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2016 .....              | 11 |
| Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2016 ..... | 16 |
| Příloha 7: Rozvaha společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2017 .....              | 18 |
| Příloha 8: Výkaz zisku a ztráty společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2017 ..... | 23 |

## V. Přílohy

### Příloha 1: Platební kalendář

| Text   | Týden |   |   |   |
|--|-------|---|---|---|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 |
| <b>Stav na začátku měsíce</b>                          |       |   |   |   |
| <b>Plánované příjmy</b>                                |       |   |   |   |
| 1. Inkasa faktur                                       |       |   |   |   |
| 2. Tržby v hotovosti                                   |       |   |   |   |
| 3. Dobropisy dodavatelů                                |       |   |   |   |
| 4. Úvěry přijaté                                       |       |   |   |   |
| 5. Ostatní příjmy                                      |       |   |   |   |
| <b>Příjmy celkem</b>                                   |       |   |   |   |
| <b>Plánované výdaje</b>                                |       |   |   |   |
| 1. Úhrady faktur                                       |       |   |   |   |
| 2. Mzdy  |       |   |   |   |
| 3. Dobropisy odběratelům                               |       |   |   |   |
| 4. Splátky úvěrů                                       |       |   |   |   |
| 5. Úhrady úroků  |       |   |   |   |
| 6. Pojištění   |       |   |   |   |
| 7. Splátky leasingu                                    |       |   |   |   |
| 8. Daně  |       |   |   |   |
| <b>Výdaje celkem</b>                                   |       |   |   |   |
| <b>Rozdíl příjmů – výdajů</b><br><b>= konečný stav</b> |       |   |   |   |

Zdroj: (Hrdý, Klabeček, 2007), vlastní zpracování

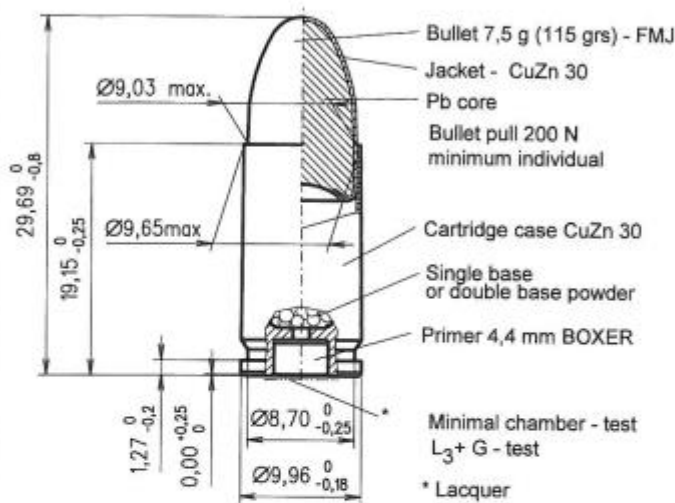
**Příloha 2: Plán použitého náboje**

**Sellier & Bellot** 

**PRODUCT INFORMATION SHEET**  
**9 x 19 (9 mm LUGER) - 7,5 g (115 grs) FMJ**

TYPICAL WEAPONS: Compatible 9 mm Luger handguns and submachine guns  
 APPLICATIONS: Police and Law Enforcement and Sport  
 BULLET WEIGHT: 7,35 + 7,65 g

Headstamp can be modified



**BASIC BALISTIC ATRIBUTES**

|                                    |   |                                 |
|------------------------------------|---|---------------------------------|
| VELOCITY $V_5$                     | $V_5$ average = 390 ± 15 m/s  | velocity barrel length - 150 mm |
| PRESSURE C. I. P.                  | $P_{T \text{ max. average}} \leq 235 \text{ MPa}$<br>$P_{T \text{ max. average}} + 3,06 \cdot S_n \leq 270 \text{ MPa}$ | pressure barrel length - 150 mm |
| ACCURACY 2 R <sub>100</sub> / 25 m | 4 x 10 rounds<br>2R <sub>100</sub> average ≤ 5,0 cm   | accuracy barrel length - 150 mm |
| PRIMED CASE SENSITIVITY            | all fire height - 250mm<br>no fire height - 50 mm / weight 55 ± 0,5 g   |                                 |

**PACKING**

| BOX WITH [pcs] | BAG                                       | CASE                                   | CASE DIM. [mm]  | NETTO             | BRUTTO            | CLASSIFICATION CODE: | IDENTIFICATION NUMBER |
|----------------|---|--|-----------------|-------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|
| 50             | Barrier foil insert with 10 Box (500 pcs) | Cardboard case with 1000 pcs ( 2 bags) | 220 x 175 x 120 | 12,2 kg<br>27 lbs | 12,7 kg<br>28 lbs | 1.4 S                | UN 0012               |

INFORMATION PROVIDED WITHIN THIS DOCUMENT IS SUBJECT TO CHANGE WITHOUT NOTICE

SELLIER & BELLOT a.s. 258 13 VLAŠIM, CZECH REPUBLIC  
 TEL.:+420 317 891111; FAX:+420 317 843 283; www.sellier-bellot.cz

*bell*

## Příloha 3: Rozvaha společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2015

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

### ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Sellier & Bellot a.s.

Lidická 667

Vlašim

25801

|                 |
|-----------------|
| IČ              |
| 2 8 9 8 2 3 4 7 |

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b   | Číslo řádku<br>c | Běžné účetní období |                  |                  | Minulé úč. období |
|---------------|---|------------------|---------------------|------------------|------------------|-------------------|
|               |   |                  | Brutto<br>1         | Korekce<br>2     | Netto<br>3       | Netto<br>4        |
|               | <b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.I.)</b>                        | 001              | <b>4 813 664</b>    | <b>1 733 381</b> | <b>3 080 283</b> | <b>2 505 042</b>  |
| A.            | Pohledávky za upsaný základní kapitál                             | 002              |                     |                  |                  |                   |
| B.            | Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)                        | 003              | <b>3 308 153</b>    | <b>1 714 632</b> | <b>1 593 521</b> | <b>1 299 656</b>  |
| B. I.         | Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.8.)            | 004              | <b>47 883</b>       | <b>42 330</b>    | <b>5 553</b>     | <b>5 231</b>      |
| B. I. 1.      | Zřizovací výdaje  | 005              |                     |                  |                  |                   |
| 2.            | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje                                | 006              |                     |                  |                  |                   |
| 3.            | Software  | 007              | <b>28 084</b>       | <b>26 651</b>    | <b>1 433</b>     | <b>1 897</b>      |
| 4.            | Ocenitelná práva  | 008              | <b>15 816</b>       | <b>15 561</b>    | <b>255</b>       |                   |
| 5.            | Goodwill  | 009              |                     |                  |                  |                   |
| 6.            | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek                                  | 010              | <b>3 969</b>        | <b>118</b>       | <b>3 851</b>     | <b>3 213</b>      |
| 7.            | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek                           | 011              | <b>14</b>           |                  | <b>14</b>        |                   |
| 8.            | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek                  | 012              |                     |                  |                  | <b>121</b>        |
| B. II.        | Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.9.)             | 013              | <b>3 236 477</b>    | <b>1 672 302</b> | <b>1 564 175</b> | <b>1 275 472</b>  |
| B. II. 1.     | Pozemky   | 014              | <b>86 251</b>       |                  | <b>86 251</b>    | <b>86 227</b>     |
| 2.            | Stavby  | 015              | <b>597 893</b>      | <b>393 485</b>   | <b>204 408</b>   | <b>210 993</b>    |
| 3.            | Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí    | 016              | <b>2 354 392</b>    | <b>1 235 301</b> | <b>1 119 091</b> | <b>782 174</b>    |
| 4.            | Pěstičské celky trvalých porostů                                  | 017              |                     |                  |                  |                   |
| 5.            | Dospělá zvířata a jejich skupiny                                  | 018              |                     |                  |                  |                   |
| 6.            | Jiný dlouhodobý hmotný majetek                                    | 019              | <b>106</b>          |                  | <b>106</b>       | <b>106</b>        |
| 7.            | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                             | 020              | <b>54 447</b>       |                  | <b>54 447</b>    | <b>64 304</b>     |
| 8.            | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek                    | 021              | <b>50 186</b>       |                  | <b>50 186</b>    | <b>75 766</b>     |
| 9.            | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku                               | 022              | <b>93 202</b>       | <b>43 516</b>    | <b>49 686</b>    | <b>55 902</b>     |
| B. III.       | Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.)         | 023              | <b>23 793</b>       |                  | <b>23 793</b>    | <b>18 953</b>     |
| B. III. 1.    | Podíly - ovládaná osoba   | 024              | <b>23 793</b>       |                  | <b>23 793</b>    | <b>18 953</b>     |
| 2.            | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem                | 025              |                     |                  |                  |                   |
| 3.            | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly                          | 026              |                     |                  |                  |                   |
| 4.            | Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv | 027              |                     |                  |                  |                   |
| 5.            | Jiný dlouhodobý finanční majetek                                  | 028              |                     |                  |                  |                   |
| 6.            | Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek                            | 029              |                     |                  |                  |                   |
| 7.            | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek                  | 030              |                     |                  |                  |                   |



| Označení<br>a | AKTIVA<br>b   | Číslo řádku<br>c | Běžné účetní období |               |                  | Minulé úč. období |
|---------------|---|------------------|---------------------|---------------|------------------|-------------------|
|               |   |                  | Brutto<br>1         | Korekce<br>2  | Netto<br>3       | Netto<br>4        |
| C.            | Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)         | 031              | <b>1 497 428</b>    | <b>18 749</b> | <b>1 478 679</b> | <b>1 199 610</b>  |
| C. I.         | Zásoby (součet C. I.1. až C.I.6.)                     | 032              | <b>680 724</b>      | <b>17 832</b> | <b>662 892</b>   | <b>544 436</b>    |
| C. I. 1.      | Materiál  | 033              | <b>264 486</b>      | <b>7 389</b>  | <b>257 097</b>   | <b>216 861</b>    |
| 2.            | Nedokončená výroba a polotovary                       | 034              | <b>186 382</b>      | <b>7 417</b>  | <b>178 965</b>   | <b>143 338</b>    |
| 3.            | Výrobky   | 035              | <b>224 836</b>      | <b>2 465</b>  | <b>222 371</b>   | <b>181 183</b>    |
| 4.            | Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny              | 036              |                     |               |                  |                   |
| 5.            | Zboží   | 037              | <b>2 469</b>        | <b>561</b>    | <b>1 908</b>     | <b>2 194</b>      |
| 6.            | Poskytnuté zálohy na zásoby                           | 038              | <b>2 551</b>        |               | <b>2 551</b>     | <b>860</b>        |
| C. II.        | Dlouhodobé pohledávky (součet C.II. 1. až C.II.8.)    | 039              | <b>40</b>           |               | <b>40</b>        | <b>40</b>         |
| C. II. 1.     | Pohledávky z obchodních vztahů                        | 040              |                     |               |                  |                   |
| 2.            | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba           | 041              |                     |               |                  |                   |
| 3.            | Pohledávky - podstatný vliv                           | 042              |                     |               |                  |                   |
| 4.            | Pohledávky za společníky                              | 043              |                     |               |                  |                   |
| 5.            | Dlouhodobé poskytnuté zálohy                          | 044              | <b>40</b>           |               | <b>40</b>        | <b>40</b>         |
| 6.            | Dohadné účty aktivní                                  | 045              |                     |               |                  |                   |
| 7.            | Jiné pohledávky                                       | 046              |                     |               |                  |                   |
| 8.            | Odloužená daňová pohledávka                           | 047              |                     |               |                  |                   |
| C.III.        | Krátkodobé pohledávky (součet C.III.1. až C.III.9.)   | 048              | <b>581 940</b>      | <b>917</b>    | <b>581 023</b>   | <b>515 410</b>    |
| C.III. 1.     | Pohledávky z obchodních vztahů                        | 049              | <b>540 372</b>      | <b>917</b>    | <b>539 455</b>   | <b>490 218</b>    |
| 2.            | Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba           | 050              |                     |               |                  |                   |
| 3.            | Pohledávky - podstatný vliv                           | 051              |                     |               |                  |                   |
| 4.            | Pohledávky za společníky                              | 052              |                     |               |                  |                   |
| 5.            | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění            | 053              |                     |               |                  |                   |
| 6.            | Stát - daňové pohledávky                              | 054              | <b>8 759</b>        |               | <b>8 759</b>     | <b>23 749</b>     |
| 7.            | Krátkodobé poskytnuté zálohy                          | 055              | <b>1 382</b>        |               | <b>1 382</b>     | <b>947</b>        |
| 8.            | Dohadné účty aktivní                                  | 056              | <b>31 000</b>       |               | <b>31 000</b>    |                   |
| 9.            | Jiné pohledávky                                       | 057              | <b>427</b>          |               | <b>427</b>       | <b>496</b>        |
| C.IV.         | Krátkodobý finanční majetek (součet C.IV.1 až C.IV.4) | 058              | <b>234 724</b>      |               | <b>234 724</b>   | <b>139 724</b>    |
| C.IV.1.       | Peníze  | 059              | <b>1 074</b>        |               | <b>1 074</b>     | <b>1 185</b>      |
| 2.            | Účty v bankách  | 060              | <b>233 650</b>      |               | <b>233 650</b>   | <b>135 641</b>    |
| 3.            | Krátkodobé cenné papíry a podíly                      | 061              |                     |               |                  | <b>2 898</b>      |
| 4.            | Požizovaný krátkodobý finanční majetek                | 062              |                     |               |                  |                   |
| D. I.         | Časové rozlišení (D.I.1. + D.I.3.)                    | 063              | <b>8 083</b>        |               | <b>8 083</b>     | <b>5 776</b>      |
| D. I. 1.      | Náklady příštích období                               | 064              | <b>5 890</b>        |               | <b>5 890</b>     | <b>5 213</b>      |
| 2.            | Komplexní náklady příštích období                     | 065              |                     |               |                  |                   |
| 3.            | Příjmy příštích období                                | 066              | <b>2 193</b>        |               | <b>2 193</b>     | <b>563</b>        |

| Označení   | PASIVA  | Číslo řádku | Stav v běžném účet. období | Stav v minulém účet. období |
|------------|---|-------------|----------------------------|-----------------------------|
| a          | b   | c           | 5                          | 6                           |
|            | PASIVA CELKEM (A. + B. + C.I.)                                    | 067         | <b>3 080 283</b>           | <b>2 505 042</b>            |
| A.         | Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V.1. + A.V.2.) | 068         | <b>2 497 938</b>           | <b>1 935 882</b>            |
| A. I.      | Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)                       | 069         | <b>814 000</b>             | <b>814 000</b>              |
| A. I. 1.   | Základní kapitál  | 070         | <b>814 000</b>             | <b>814 000</b>              |
| 2.         | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)                       | 071         |                            |                             |
| 3.         | Změny základního kapitálu   | 072         |                            |                             |
| A. II.     | Kapitálové fondy (součet A. II.1. až A. II.5.)                    | 073         | <b>10 293</b>              | <b>5 453</b>                |
| A. II. 1.  | Ážio  | 074         |                            |                             |
| 2.         | Ostatní kapitálové fondy  | 075         |                            |                             |
| 3.         | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků                   | 076         | <b>10 293</b>              | <b>5 453</b>                |
| 4.         | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací  | 077         |                            |                             |
| 5.         | Rozdíly z přeměn obchodních korporací                             | 078         |                            |                             |
| 6.         | Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací              | 079         |                            |                             |
| A. III.    | Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)                              | 080         | <b>112 202</b>             | <b>97 915</b>               |
| A. III. 1. | Rezervní fond   | 081         | <b>110 000</b>             | <b>95 937</b>               |
| 2.         | Statutární a ostatní fondy  | 082         | <b>2 202</b>               | <b>1 978</b>                |
| A. IV.     | Výsledek hospodaření minulých let (A.IV.1. + A.IV.2.)             | 083         | <b>678 946</b>             | <b>358 370</b>              |
| A. IV. 1.  | Nerozdělený zisk minulých let                                     | 084         | <b>678 946</b>             | <b>358 370</b>              |
| 2.         | Neuhrazená ztráta minulých let                                    | 085         |                            |                             |
| 3.         | Jiný výsledek hospodaření minulých let                            | 086         |                            |                             |
| A. V. 1.   | Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/                | 087         | <b>882 497</b>             | <b>660 144</b>              |
| A. V. 2.   | Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/              | 088         |                            |                             |
| B.         | Cizí zdroje (B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.)                       | 089         | <b>574 320</b>             | <b>565 829</b>              |
| B. I.      | Rezervy (součet B.I.1. až B.I.4.)                                 | 090         | <b>73 229</b>              | <b>95 795</b>               |
| B. I. 1.   | Rezervy podle zvláštních právních předpisů                        | 091         |                            |                             |
| 2.         | Rezerva na důchody a podobné závazky                              | 092         |                            |                             |
| 3.         | Rezerva na daň z příjmů   | 093         | <b>39 510</b>              | <b>65 424</b>               |
| 4.         | Ostatní rezervy   | 094         | <b>33 719</b>              | <b>30 371</b>               |
| B. II.     | Dlouhodobé závazky (součet B.II. 1. až B.II.10.)                  | 095         | <b>75 340</b>              | <b>59 982</b>               |
| B. II. 1.  | Závazky z obchodních vztahů                                       | 096         |                            |                             |
| 2.         | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba                          | 097         |                            |                             |
| 3.         | Závazky - podstatný vliv  | 098         |                            |                             |
| 4.         | Závazky ke společníkům  | 099         |                            |                             |
| 5.         | Dlouhodobé přijaté zálohy   | 100         | <b>14</b>                  | <b>14</b>                   |
| 6.         | Vydané dluhopisy  | 101         |                            |                             |
| 7.         | Dlouhodobé směnky k úhradě  | 102         |                            |                             |
| 8.         | Dohadné účty pasivní  | 103         |                            |                             |
| 9.         | Jiné závazky  | 104         |                            |                             |
| 10.        | Odložený daňový závazek   | 105         | <b>75 326</b>              | <b>59 968</b>               |

IČ: 28982347

| Označení<br>a | PASIVA<br>b   | Číslo řádku<br>c | Stav v běžném účet. období<br>5 | Stav v minulém účet. období<br>6 |
|---------------|---|------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| B. III.       | Krátkodobé závazky (součet B.III.1. až B.III.11.)         | 106              | 235 122                         | 281 515                          |
| B. III. 1.    | Závazky z obchodních vztahů                               | 107              | 103 378                         | 91 372                           |
| 2.            | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba                  | 108              |                                 | 116 706                          |
| 3.            | Závazky - podstatný vliv                                  | 109              |                                 |                                  |
| 4.            | Závazky ke společníkům                                    | 110              |                                 | 502                              |
| 5.            | Závazky k zaměstnancům                                    | 111              | 28 789                          | 25 946                           |
| 6.            | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 112              | 16 896                          | 15 176                           |
| 7.            | Stát - daňové závazky a dotace                            | 113              | 7 413                           | 6 574                            |
| 8.            | Krátkodobé přijaté zálohy                                 | 114              | 61 677                          | 18 418                           |
| 9.            | Vydané dluhopisy  | 115              |                                 |                                  |
| 10.           | Dohadné účty pasivní                                      | 116              | 16 334                          | 6 113                            |
| 11.           | Jiné závazky  | 117              | 635                             | 708                              |
| B.IV.         | Bankovní úvěry a výpomoci (součet B.IV.1. až B.IV.3.)     | 118              | 190 629                         | 128 537                          |
| B.IV. 1.      | Bankovní úvěry dlouhodobé                                 | 119              |                                 |                                  |
| 2.            | Krátkodobé bankovní úvěry                                 | 120              | 190 629                         | 128 537                          |
| 3.            | Krátkodobé finanční výpomoci                              | 121              |                                 |                                  |
| C. I.         | Časové rozlišení (C.I.1 + C.I.2.)                         | 122              | 8 025                           | 3 331                            |
| C. I. 1.      | Výdaje příštích období                                    | 123              | 8 025                           | 3 331                            |
| 2.            | Výnosy příštích období                                    | 124              |                                 |                                  |

Sestaveno dne: 4.3.2016

Právní forma účetní jednotky: **Akciová společnost**

Předmět podnikání účetní jednotky: **Výroba munice**

Podpisový záznam:

## Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2015

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu ke dni 31.12.2015 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Sellier & Bellot a.s.

Lidická 667  
Vlašim  
25801

|                 |
|-----------------|
| IČ              |
| 2 8 9 8 2 3 4 7 |

| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |   |                     | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| I.            | Tržby za prodej zboží   | 01                  | 19 957                      | 47 823       |
| A.            | Náklady vynaložené na prodané zboží   | 02                  | 14 226                      | 42 419       |
| +             | Obchodní marže (I. - A.)  | 03                  | 5 731                       | 5 404        |
| II.           | Výkony (II.1. až II.3.)   | 04                  | 4 258 232                   | 3 419 929    |
| II.1.         | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb  | 05                  | 3 449 533                   | 2 757 079    |
| 2.            | Změna stavu zásob vlastní činnosti  | 06                  | 77 240                      | 9 486        |
| 3.            | Aktivace  | 07                  | 731 459                     | 653 364      |
| B.            | Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)   | 08                  | 2 410 570                   | 2 006 013    |
| B. 1.         | Spotřeba materiálu a energie  | 09                  | 2 166 820                   | 1 820 511    |
| 2.            | Služby  | 10                  | 243 750                     | 185 502      |
| +             | Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)  | 11                  | 1 853 393                   | 1 419 320    |
| C.            | Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)  | 12                  | 593 013                     | 552 048      |
| C. 1.         | Mzdové náklady  | 13                  | 445 513                     | 414 566      |
| 2.            | Odměny členům orgánů obchodní korporace   | 14                  | 360                         | 360          |
| 3.            | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění   | 15                  | 146 936                     | 137 008      |
| 4.            | Sociální náklady  | 16                  | 204                         | 114          |
| D.            | Daně a poplatky   | 17                  | 3 177                       | 3 232        |
| E.            | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku   | 18                  | 149 971                     | 106 145      |
| III.          | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)                              | 19                  | 372 242                     | 314 283      |
| III.1.        | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku  | 20                  | 1 251                       | 1 223        |
| 2.            | Tržby z prodeje materiálu   | 21                  | 370 991                     | 313 060      |
| F.            | Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)                          | 22                  | 385 615                     | 315 001      |
| F. 1.         | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku  | 23                  | 33                          |              |
| 2.            | Prodaný materiál  | 24                  | 385 582                     | 315 001      |
| G.            | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25                  | 1 122                       | 7 417        |
| IV.           | Ostatní provozní výnosy   | 26                  | 40 797                      | 10 225       |
| H.            | Ostatní provozní náklady  | 27                  | 31 388                      | 20 033       |
| V.            | Převod provozních výnosů  | 28                  |                             |              |
| I.            | Převod provozních nákladů   | 29                  |                             |              |
| *             | Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)                                   | 30                  | 1 102 146                   | 739 952      |

IČ: 28982347

| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |   |                     | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| VI.           | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů   | 31                  |                             |              |
| J.            | Prodané cenné papíry a podíly   | 32                  |                             |              |
| VII.          | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)  | 33                  |                             |              |
| VII.1.        | Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod<br>podatelným vlivem   | 34                  |                             |              |
| 2.            | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů   | 35                  |                             |              |
| 3.            | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku  | 36                  |                             |              |
| VIII.         | Výnosy z krátkodobého finančního majetku  | 37                  |                             |              |
| K.            | Náklady z finančního majetku  | 38                  |                             |              |
| IX.           | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů  | 39                  |                             |              |
| L.            | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů   | 40                  |                             |              |
| M.            | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti  | 41                  |                             |              |
| X.            | Výnosové úroky  | 42                  |                             | 13           |
| N.            | Nákladové úroky   | 43                  | 3 341                       | 3 329        |
| XI.           | Ostatní finanční výnosy   | 44                  | 95 024                      | 106 923      |
| O.            | Ostatní finanční náklady  | 45                  | 137 897                     | 31 087       |
| XII.          | Převod finančních výnosů  | 46                  |                             |              |
| P.            | Převod finančních nákladů   | 47                  |                             |              |
| *             | Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)  | 48                  | -46 214                     | 72 520       |
| Q.            | Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)  | 49                  | 173 435                     | 152 328      |
| Q. 1.         | - splatná   | 50                  | 158 077                     | 143 766      |
| 2.            | - odložená  | 51                  | 15 358                      | 8 562        |
| **            | Výsledek hospodaření za běžnou činnost<br>(provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)                | 52                  | 882 497                     | 660 144      |
| XIII.         | Mimořádné výnosy  | 53                  |                             |              |
| R.            | Mimořádné náklady   | 54                  |                             |              |
| S.            | Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)   | 55                  |                             |              |
| S. 1.         | - splatná   | 56                  |                             |              |
| 2.            | - odložená  | 57                  |                             |              |
| *             | Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)  | 58                  |                             |              |
| T.            | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)   | 59                  |                             |              |
| ***           | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)<br>(výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)  | 60                  | 882 497                     | 660 144      |
| ****          | Výsledek hospodaření před zdaněním<br>(provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.) | 61                  | 1 055 932                   | 812 472      |

Sestaveno dne: 4.3.2016

Právní forma účetní jednotky: Akciová společnost

Předmět podnikání účetní jednotky: Výroba munice

Podpisový záznam:

## Příloha 5: Rozvaha společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2016

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

### ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

|                        |
|------------------------|
| IČO                    |
| <b>2 8 9 8 2 3 4 7</b> |

Název a sídlo účetní jednotky  
Sellier & Bellot a.s.

Lidická 667  
Vlašim  
25801

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b   | Číslo řádku<br>c | Běžné účetní období |                  |                  | Minulé úč. období |
|---------------|---|------------------|---------------------|------------------|------------------|-------------------|
|               |   |                  | Brutto<br>1         | Korekce<br>2     | Netto<br>3       | Netto<br>4        |
|               | <b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>  | <b>001</b>       | <b>5 487 381</b>    | <b>1 898 382</b> | <b>3 588 999</b> | <b>3 080 283</b>  |
| <b>A.</b>     | <b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>  | <b>002</b>       |                     |                  |                  |                   |
| <b>B.</b>     | <b>Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)</b>   | <b>003</b>       | <b>3 836 599</b>    | <b>1 878 163</b> | <b>1 958 436</b> | <b>1 593 521</b>  |
| <b>B.I.</b>   | <b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I. 1. až B.I.5.2.)</b>                                   | <b>004</b>       | <b>50 361</b>       | <b>43 425</b>    | <b>6 936</b>     | <b>5 553</b>      |
| 1.            | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje  | 005              |                     |                  |                  |                   |
| 2.            | <b>Ocenitelná práva</b>   | <b>006</b>       | <b>45 387</b>       | <b>43 307</b>    | <b>2 080</b>     | <b>1 688</b>      |
| 2.1.          | Software  | 007              | 29 571              | 27 686           | 1 885            | 1 433             |
| 2.2.          | Ostatní ocenitelná práva  | 008              | 15 816              | 15 621           | 195              | 255               |
| 3.            | Goodwill  | 009              |                     |                  |                  |                   |
| 4.            | Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek   | 010              | 4 061               | 118              | 3 943            | 3 851             |
| 5.            | <b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</b> | <b>011</b>       | <b>913</b>          |                  | <b>913</b>       | <b>14</b>         |
| 5.1.          | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek  | 012              |                     |                  |                  |                   |
| 5.2.          | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek   | 013              | 913                 |                  | 913              | 14                |
| <b>B.II.</b>  | <b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)</b>                                    | <b>014</b>       | <b>3 762 034</b>    | <b>1 834 738</b> | <b>1 927 296</b> | <b>1 564 175</b>  |
| 1.            | <b>Pozemky a stavby</b>   | <b>015</b>       | <b>827 172</b>      | <b>395 100</b>   | <b>432 072</b>   | <b>290 659</b>    |
| 1.1.          | Pozemky   | 016              | 87 289              |                  | 87 289           | 86 251            |
| 1.2.          | Stavby  | 017              | 739 883             | 395 100          | 344 783          | 204 408           |
| 2.            | Hmotné movité věci a jejich soubory   | 018              | 2 705 241           | 1 389 905        | 1 315 336        | 1 119 091         |
| 3.            | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku   | 019              | 93 202              | 49 733           | 43 469           | 49 686            |
| 4.            | <b>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</b>  | <b>020</b>       | <b>106</b>          |                  | <b>106</b>       | <b>106</b>        |
| 4.1.          | Pěstlivelské celky trvalých porostů   | 021              |                     |                  |                  |                   |
| 4.2.          | Dospělá zvířata a jejich skupiny  | 022              |                     |                  |                  |                   |
| 4.3.          | Jiný dlouhodobý hmotný majetek  | 023              | 106                 |                  | 106              | 106               |
| 5.            | <b>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</b>     | <b>024</b>       | <b>136 313</b>      |                  | <b>136 313</b>   | <b>104 633</b>    |
| 5.1.          | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek  | 025              | 80 286              |                  | 80 286           | 50 186            |
| 5.2.          | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek   | 026              | 56 027              |                  | 56 027           | 54 447            |

IČ: 28982347

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b  | Číslo<br>řádku<br>c | Bázné účetní období |               |                  | Minulé úč. období |
|---------------|--|---------------------|---------------------|---------------|------------------|-------------------|
|               |  |                     | Brutto<br>1         | Korekce<br>2  | Netto<br>3       | Netto<br>4        |
| <b>B.III.</b> | <b>Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)</b> | <b>027</b>          | <b>24 204</b>       |               | <b>24 204</b>    | <b>23 793</b>     |
| 1.            | Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba                            | 028                 | 24 204              |               | 24 204           | 23 793            |
| 2.            | Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba                  | 029                 |                     |               |                  |                   |
| 3.            | Podíly – podstatný vliv  | 030                 |                     |               |                  |                   |
| 4.            | Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv                                  | 031                 |                     |               |                  |                   |
| 5.            | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly                           | 032                 |                     |               |                  |                   |
| 6.            | Zápůjčky a úvěry - ostatní   | 033                 |                     |               |                  |                   |
| 7.            | <b>Ostatní dlouhotrvající finanční majetek</b>                     | <b>034</b>          |                     |               |                  |                   |
| 7.1.          | Jiný dlouhotrvající finanční majetek                               | 035                 |                     |               |                  |                   |
| 7.2.          | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek                   | 036                 |                     |               |                  |                   |
| <b>C.</b>     | <b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>               | <b>037</b>          | <b>1 635 580</b>    | <b>20 219</b> | <b>1 615 361</b> | <b>1 478 679</b>  |
| <b>C.I.</b>   | <b>Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)</b>                           | <b>038</b>          | <b>791 530</b>      | <b>19 324</b> | <b>772 206</b>   | <b>662 892</b>    |
| 1.            | Materiál   | 039                 | 344 115             | 5 430         | 338 685          | 257 097           |
| 2.            | Nedokončená výroba a polotovary                                    | 040                 | 225 821             | 10 985        | 214 836          | 178 965           |
| 3.            | Výrobky a zboží  | 041                 | 219 850             | 2 909         | 216 941          | 224 279           |
| 3.1.          | Výrobky  | 042                 | 217 648             | 2 107         | 215 541          | 222 371           |
| 3.2.          | Zboží  | 043                 | 2 202               | 802           | 1 400            | 1 908             |
| 4.            | Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny                           | 044                 |                     |               |                  |                   |
| 5.            | Poskytnuté zálohy na zásoby  | 045                 | 1 744               |               | 1 744            | 2 551             |
| <b>C.II</b>   | <b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)</b>                                | <b>046</b>          | <b>773 785</b>      | <b>895</b>    | <b>772 890</b>   | <b>581 063</b>    |
| 1.            | <b>Dlouhodobé pohledávky</b>                                       | <b>047</b>          | <b>40</b>           |               | <b>40</b>        | <b>40</b>         |
| 1.1.          | Pohledávky z obchodních vztahů                                     | 048                 |                     |               |                  |                   |
| 1.2.          | Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba                        | 049                 |                     |               |                  |                   |
| 1.3.          | Pohledávky – podstatný vliv  | 050                 |                     |               |                  |                   |
| 1.4.          | Odložená daňová pohledávka   | 051                 |                     |               |                  |                   |
| 1.5.          | <b>Pohledávky - ostatní</b>  | <b>052</b>          | <b>40</b>           |               | <b>40</b>        | <b>40</b>         |
| 5.1.          | Pohledávky za společnosti  | 053                 |                     |               |                  |                   |
| 5.2.          | Dlouhodobé poskytnuté zálohy                                       | 054                 | 40                  |               | 40               | 40                |
| 5.3.          | Dohadné účty aktivní   | 055                 |                     |               |                  |                   |
| 5.4.          | Jiné pohledávky  | 056                 |                     |               |                  |                   |

IČ: 28982347

| Označení<br>A | AKTIVA<br>b  | Číslo řádku<br>c | Běžné účetní období |              |                | Minulé úč. období |
|---------------|--|------------------|---------------------|--------------|----------------|-------------------|
|               |  |                  | Brutto<br>1         | Korekce<br>2 | Netto<br>3     | Netto<br>4        |
| <b>2.</b>     | <b>Krátkodobé pohledávky</b>                             | <b>057</b>       | <b>773 745</b>      | <b>895</b>   | <b>772 850</b> | <b>581 023</b>    |
| 2.1.          | Pohledávky z obchodních vztahů                           | 058              | 750 961             | 895          | 750 066        | 539 455           |
| 2.2.          | Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba              | 059              |                     |              |                |                   |
| 2.3.          | Pohledávky – podstatný vliv                              | 060              |                     |              |                |                   |
| <b>2.4</b>    | <b>Pohledávky - ostatní</b>                              | <b>061</b>       | <b>22 784</b>       |              | <b>22 784</b>  | <b>41 568</b>     |
| 4.1.          | Pohledávky za společníky                                 | 062              |                     |              |                |                   |
| 4.2.          | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění               | 063              |                     |              |                |                   |
| 4.3.          | Stát - daňové pohledávky                                 | 064              | 19 201              |              | 19 201         | 8 759             |
| 4.4.          | Krátkodobé poskytnuté zálohy                             | 065              | 2 599               |              | 2 599          | 1 382             |
| 4.5.          | Dohadné účty aktivní                                     | 066              |                     |              |                | 31 000            |
| 4.6.          | Jiné pohledávky  | 067              | 984                 |              | 984            | 427               |
| <b>C.III.</b> | <b>Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)</b> | <b>068</b>       | <b>1 970</b>        |              | <b>1 970</b>   |                   |
| 1.            | Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba                  | 069              |                     |              |                |                   |
| 2.            | Ostatní krátkodobý finanční majetek                      | 070              | 1 970               |              | 1 970          |                   |
| <b>C.IV.</b>  | <b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>            | <b>071</b>       | <b>68 295</b>       |              | <b>68 295</b>  | <b>234 724</b>    |
| 1.            | Peněžní prostředky v pokladně                            | 072              | 1 693               |              | 1 693          | 1 074             |
| 2.            | Peněžní prostředky na účtech                             | 073              | 66 602              |              | 66 602         | 233 650           |
| <b>D.</b>     | <b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)</b>        | <b>074</b>       | <b>15 202</b>       |              | <b>15 202</b>  | <b>8 083</b>      |
| 1.            | Náklady příštích období                                  | 075              | 8 819               |              | 8 819          | 5 890             |
| 2.            | Komplexní náklady příštích období                        | 076              |                     |              |                |                   |
| 3.            | Příjmy příštích období                                   | 077              | 6 383               |              | 6 383          | 2 193             |



IČ: 28982347

| Označení<br>a  | PASIVA<br>b  | Číslo řádku<br>c | Stav v běžném účet. období<br>5 | Stav v minulém účet. období<br>6 |
|----------------|--|------------------|---------------------------------|----------------------------------|
|                | <b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>                                     | <b>078</b>       | <b>3 588 999</b>                | <b>3 080 283</b>                 |
| <b>A.</b>      | <b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>        | <b>079</b>       | <b>2 943 751</b>                | <b>2 497 938</b>                 |
| <b>A.I.</b>    | <b>Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)</b>                           | <b>080</b>       | <b>814 000</b>                  | <b>814 000</b>                   |
| 1.             | Základní kapitál   | 081              | 814 000                         | 814 000                          |
| 2.             | Vlastní podíly (-)   | 082              |                                 |                                  |
| 3.             | Změny základního kapitálu  | 083              |                                 |                                  |
| <b>A.II.</b>   | <b>Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)</b>                    | <b>084</b>       | <b>-5 758</b>                   | <b>10 293</b>                    |
| 1.             | Ážio   | 085              |                                 |                                  |
| 2.             | Kapitálové fondy   | 086              | -5 758                          | 10 293                           |
| 2.1.           | Ostatní kapitálové fondy   | 087              |                                 |                                  |
| 2.2.           | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)                        | 088              | -5 758                          | 10 293                           |
| 2.3.           | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)       | 089              |                                 |                                  |
| 2.4.           | Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)                                  | 090              |                                 |                                  |
| 2.5.           | Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)                   | 091              |                                 |                                  |
| <b>A.III.</b>  | <b>Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)</b>                                  | <b>092</b>       | <b>212 435</b>                  | <b>112 202</b>                   |
| 1.             | Ostatní rezervní fondy   | 093              | 210 000                         | 110 000                          |
| 2.             | Statutární a ostatní fondy   | 094              | 2 435                           | 2 202                            |
| <b>A.IV.</b>   | <b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)</b> | <b>095</b>       | <b>892 345</b>                  | <b>678 946</b>                   |
| 1.             | Nerozdělený zisk minulých let  | 096              | 892 345                         | 678 946                          |
| 2.             | Neuhrazená ztráta minulých let (-)   | 097              |                                 |                                  |
| 3.             | Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)                                 | 098              |                                 |                                  |
| A.V.           | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)                           | 099              | 1 030 729                       | 882 497                          |
| A.VI.          | Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)                            | 100              |                                 |                                  |
| <b>B. + C.</b> | <b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>  | <b>101</b>       | <b>642 558</b>                  | <b>574 320</b>                   |
| <b>B.</b>      | <b>Rezervy (součet B.1. až B.4.)</b>   | <b>102</b>       | <b>38 029</b>                   | <b>73 229</b>                    |
| 1.             | Rezerva na důchody a podobné závazky   | 103              |                                 |                                  |
| 2.             | Rezerva na daň z příjmů  | 104              |                                 | 39 510                           |
| 3.             | Rezervy podle zvláštních právních předpisů                                   | 105              |                                 |                                  |
| 4.             | Ostatní rezervy  | 106              | 38 029                          | 33 719                           |

IČ: 28982347

| Označení<br>a | PASIVA<br>b  | Číslo<br>řádku<br>c | Stav v běžném úč. období<br>5 | Stav v minulém úč. období<br>6 |
|---------------|--|---------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <b>C.</b>     | <b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>                          | <b>107</b>          | <b>604 529</b>                | <b>501 091</b>                 |
| <b>C.I.</b>   | <b>Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)</b>   | <b>108</b>          | <b>82 438</b>                 | <b>75 340</b>                  |
| 1.            | Vydané dluhopisy                                       | 109                 |                               |                                |
| 1.1.          | Vyměnitelné dluhopisy                                  | 110                 |                               |                                |
| 1.2.          | Ostatní dluhopisy                                      | 111                 |                               |                                |
| 2.            | Závazky k úvěrovým institucím                          | 112                 |                               |                                |
| 3.            | Dlouhodobé přijaté zálohy                              | 113                 | 14                            | 14                             |
| 4.            | Závazky z obchodních vztahů                            | 114                 |                               |                                |
| 5.            | Dlouhodobé směnky k úhradě                             | 115                 |                               |                                |
| 6.            | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba               | 116                 |                               |                                |
| 7.            | Závazky - podstatný vliv                               | 117                 |                               |                                |
| 8.            | Odloužený daňový závazek                               | 118                 | 82 424                        | 75 326                         |
| 9.            | Závazky - ostatní                                      | 119                 |                               |                                |
| 9.1.          | Závazky ke společníkům                                 | 120                 |                               |                                |
| 9.2.          | Dohadné účty pasivní                                   | 121                 |                               |                                |
| 9.3.          | Jiné závazky   | 122                 |                               |                                |
| <b>C.II.</b>  | <b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)</b> | <b>123</b>          | <b>522 091</b>                | <b>425 751</b>                 |
| 1.            | Vydané dluhopisy                                       | 124                 |                               |                                |
| 1.1.          | Vyměnitelné dluhopisy                                  | 125                 |                               |                                |
| 1.2.          | Ostatní dluhopisy                                      | 126                 |                               |                                |
| 2.            | Závazky k úvěrovým institucím                          | 127                 | 181 066                       | 190 629                        |
| 3.            | Krátkodobé přijaté zálohy                              | 128                 | 133 132                       | 61 677                         |
| 4.            | Závazky z obchodních vztahů                            | 129                 | 116 171                       | 103 378                        |
| 5.            | Krátkodobé směnky k úhradě                             | 130                 |                               |                                |
| 6.            | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba               | 131                 |                               |                                |
| 7.            | Závazky - podstatný vliv                               | 132                 |                               |                                |
| 8.            | Závazky ostatní  | 133                 | 91 722                        | 70 067                         |
| 8.1.          | Závazky ke společníkům                                 | 134                 |                               |                                |
| 8.2.          | Krátkodobé finanční výpomoci                           | 135                 |                               |                                |
| 8.3.          | Závazky k zaměstnancům                                 | 136                 | 31 663                        | 28 789                         |
| 8.4.          | Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění          | 137                 | 18 530                        | 16 896                         |
| 8.5.          | Stát – daňové závazky a dotace                         | 138                 | 7 985                         | 7 413                          |
| 8.6.          | Dohadné účty pasivní                                   | 139                 | 12 626                        | 16 334                         |
| 8.7.          | Jiné závazky   | 140                 | 20 918                        | 635                            |
| <b>D.</b>     | <b>Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.1.)</b>            | <b>141</b>          | <b>2 690</b>                  | <b>8 025</b>                   |
| 1.            | Výdeje příštích období                                 | 142                 | 1 558                         | 8 025                          |
| 2.            | Výnosy příštích období                                 | 143                 | 1 132                         |                                |

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky: **Akciová společnost**Předmět podnikání účetní jednotky: **Výroba munice**

Podpisový záznam:

## Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2016

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

|                 |
|-----------------|
| IČO             |
| 2 8 9 8 2 3 4 7 |

Název a sídlo účetní jednotky  
Sellier & Bellot a.s.

Lidická 667  
Vlašim  
25801

| Označení<br>a | TEXT<br>b  | Číslo řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |                  |
|---------------|--|------------------|-----------------------------|------------------|
|               |  |                  | běžném<br>1                 | minulém<br>2     |
| I.            | Tržby z prodeje výrobků a služeb                                       | 01               | 3 860 808                   | 3 449 533        |
| II.           | Tržby za prodej zboží  | 02               | 22 855                      | 19 957           |
| <b>A.</b>     | <b>Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)</b>                         | <b>03</b>        | <b>2 604 939</b>            | <b>2 424 796</b> |
| A. 1.         | Náklady vynaložené na prodané zboží                                    | 04               | 14 242                      | 14 226           |
| 2.            | Spotřeba materiálu a energie   | 05               | 2 311 626                   | 2 166 820        |
| 3.            | Služby   | 06               | 279 071                     | 243 750          |
| B.            | Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)                               | 07               | -32 486                     | -77 240          |
| C.            | Aktivace (-)   | 08               | -751 931                    | -731 459         |
| <b>D.</b>     | <b>Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)</b>                            | <b>09</b>        | <b>664 734</b>              | <b>593 013</b>   |
| D. 1.         | Mzdové náklady   | 10               | 499 338                     | 445 873          |
| 2.            | Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady | 11               | 165 396                     | 147 140          |
| 2.1.          | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                  | 12               | 165 223                     | 146 936          |
| 2.2.          | Ostatní náklady  | 13               | 173                         | 204              |
| <b>E.</b>     | <b>Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)</b>          | <b>14</b>        | <b>190 637</b>              | <b>147 745</b>   |
| <b>E. 1.</b>  | <b>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>        | <b>15</b>        | <b>189 167</b>              | <b>149 971</b>   |
| 1.1.          | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé      | 16               | 189 167                     | 149 971          |
| 1.2.          | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné     | 17               |                             |                  |
| 2.            | Úpravy hodnot zásob  | 18               | 1 492                       | -2 327           |
| 3.            | Úpravy hodnot pohledávek   | 19               | -22                         | 101              |
| <b>III.</b>   | <b>Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)</b>                | <b>20</b>        | <b>435 006</b>              | <b>413 039</b>   |
| 1.            | Tržby z prodaného dlouhodobého majetku                                 | 21               | 401                         | 1 251            |
| 2.            | Tržby z prodaného materiálu  | 22               | 424 387                     | 370 991          |
| 3.            | Jiné provozní výnosy   | 23               | 10 218                      | 40 797           |
| <b>F.</b>     | <b>Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)</b>                  | <b>24</b>        | <b>506 376</b>              | <b>423 528</b>   |
| F. 1.         | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku                         | 25               |                             | 33               |
| 2.            | Zůstatková cena prodaného materiálu                                    | 26               | 465 635                     | 385 582          |
| 3.            | Daně a poplatky  | 27               | 3 512                       | 3 177            |
| 4.            | Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období         | 28               | 4 310                       | 3 348            |
| 5.            | Jiné provozní náklady  | 29               | 32 919                      | 31 388           |
| *             | <b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>                             | <b>30</b>        | <b>1 136 400</b>            | <b>1 102 146</b> |

IČ: 28982347

| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |                  |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|------------------|
|               |   |                     | běžném<br>1                 | minulém<br>2     |
| <b>IV.</b>    | <b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)</b>     | <b>31</b>           |                             |                  |
| 1.            | Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba                                    | 32                  |                             |                  |
| 2.            | Ostatní výnosy z podílů   | 33                  |                             |                  |
| G.            | Náklady vynaložené na prodané podíly  | 34                  |                             |                  |
| <b>V.</b>     | <b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)</b>       | <b>35</b>           |                             |                  |
| 1.            | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba | 36                  |                             |                  |
| 2.            | Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku                          | 37                  |                             |                  |
| H.            | Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem                       | 38                  |                             |                  |
| <b>VI.</b>    | <b>Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)</b>                       | <b>39</b>           |                             |                  |
| 1.            | Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba                    | 40                  |                             |                  |
| 2.            | Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy   | 41                  |                             |                  |
| I.            | Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti   | 42                  |                             |                  |
| <b>J.</b>     | <b>Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)</b>                        | <b>43</b>           | <b>3 645</b>                | <b>3 341</b>     |
| J. 1.         | Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba                  | 44                  |                             |                  |
| 2.            | Ostatní nákladové úroky podobné náklady   | 45                  | <b>3 645</b>                | <b>3 341</b>     |
| VII.          | Ostatní finanční výnosy   | 46                  | <b>54 654</b>               | <b>95 024</b>    |
| K.            | Ostatní finanční náklady  | 47                  | <b>20 118</b>               | <b>137 897</b>   |
| *             | Finanční výsledek hospodaření (+/-)   | 48                  | <b>30 891</b>               | <b>-46 214</b>   |
| **            | Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)  | 49                  | <b>1 167 291</b>            | <b>1 055 932</b> |
| <b>L.</b>     | <b>Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)</b>  | <b>50</b>           | <b>136 562</b>              | <b>173 435</b>   |
| L. 1.         | Daň z příjmů splatná  | 51                  | <b>125 603</b>              | <b>158 077</b>   |
| 2.            | Daň z příjmů odložená (+/-)   | 52                  | <b>10 959</b>               | <b>15 358</b>    |
| **            | Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)   | 53                  | <b>1 030 729</b>            | <b>882 497</b>   |
| M.            | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)                             | 54                  |                             |                  |
| ***           | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)   | 55                  | <b>1 030 729</b>            | <b>882 497</b>   |
|               | Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.:             | 56                  | <b>4 373 323</b>            | <b>3 977 553</b> |

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky: **Akciová společnost**

Předmět podnikání účetní jednotky: **Výroba munice**

Podpisový záznam:

## Příloha 7: Rozvaha společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2017

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

### ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

|                 |
|-----------------|
| IČO             |
| 2 8 9 8 2 3 4 7 |

Název a sídlo účetní jednotky  
Sellier & Bellot a.s.

Lidická 667  
Vlašim  
25801

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky: **Akciová společnost**

Předmět podnikání účetní jednotky: **Výroba munice**

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b  | Číslo řádku<br>c | Běžné účetní období |                  |                  | Minulé úč. období |
|---------------|--|------------------|---------------------|------------------|------------------|-------------------|
|               |  |                  | Brutto<br>1         | Korekce<br>2     | Netto<br>3       | Netto<br>4        |
|               | <b>AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>   | <b>01</b>        | <b>11 587 602</b>   | <b>2 112 300</b> | <b>9 475 302</b> | <b>3 588 999</b>  |
| <b>A.</b>     | Pohledávky za upsaný základní kapitál  | 02               |                     |                  |                  |                   |
| <b>B.</b>     | <b>Dlouhodobý majetek (B.I. + B.II. + B.III.)</b>  | <b>03</b>        | <b>9 309 009</b>    | <b>2 087 229</b> | <b>7 221 780</b> | <b>1 958 436</b>  |
| <b>B.I.</b>   | <b>Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)</b>                             | <b>04</b>        | <b>52 284</b>       | <b>44 573</b>    | <b>7 711</b>     | <b>6 936</b>      |
| 1.            | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje   | 05               |                     |                  |                  |                   |
| 2.            | Ocenitelná práva   | 06               | 46 179              | 44 455           | 1 724            | 2 080             |
| 2.1.          | Software   | 07               | 30 363              | 28 774           | 1 589            | 1 885             |
| 2.2.          | Ostatní ocenitelná práva   | 08               | 15 816              | 15 681           | 135              | 195               |
| 3.            | Goodwill   | 09               |                     |                  |                  |                   |
| 4.            | Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek  | 10               | 4 131               | 118              | 4 013            | 3 943             |
| 5.            | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 11               | 1 974               |                  | 1 974            | 913               |
| 5.1.          | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek   | 12               |                     |                  |                  |                   |
| 5.2.          | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek  | 13               | 1 974               |                  | 1 974            | 913               |
| <b>B.II.</b>  | <b>Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)</b>                             | <b>14</b>        | <b>4 091 780</b>    | <b>2 042 656</b> | <b>2 049 124</b> | <b>1 927 296</b>  |
| 1.            | Pozemky a stavby   | 15               | 828 027             | 405 934          | 422 093          | 432 072           |
| 1.1.          | Pozemky  | 16               | 87 314              |                  | 87 314           | 87 289            |
| 1.2.          | Stavby   | 17               | 740 713             | 405 934          | 334 779          | 344 783           |
| 2.            | Hmotné movité věci a jejich soubory  | 18               | 2 936 768           | 1 580 773        | 1 355 995        | 1 315 336         |
| 3.            | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku  | 19               | 93 202              | 55 949           | 37 253           | 43 469            |
| 4.            | Ostatní dlouhodobý hmotný majetek  | 20               | 106                 |                  | 106              | 106               |
| 4.1.          | Pěstitecké celky trvalých porostů  | 21               |                     |                  |                  |                   |
| 4.2.          | Dospělá zvířata a jejich skupiny   | 22               |                     |                  |                  |                   |
| 4.3.          | Jiný dlouhodobý hmotný majetek   | 23               | 106                 |                  | 106              | 106               |
| 5.            | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek     | 24               | 233 677             |                  | 233 677          | 136 313           |
| 5.1.          | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek   | 25               | 94 014              |                  | 94 014           | 80 286            |
| 5.2.          | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek  | 26               | 139 663             |                  | 139 663          | 56 027            |

IČ: 28982347

| Označení<br>a | AKTIVA<br>b  | Číslo řádku<br>c | Běžné účetní období |               |                  | Minulé úč. období |
|---------------|--|------------------|---------------------|---------------|------------------|-------------------|
|               |  |                  | Brutto<br>1         | Korekce<br>2  | Netto<br>3       | Netto<br>4        |
| <b>B.III.</b> | <b>Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)</b> | <b>27</b>        | <b>5 164 945</b>    |               | <b>5 164 945</b> | <b>24 204</b>     |
| 1.            | Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba                            | 28               | 24 029              |               | 24 029           | 24 204            |
| 2.            | Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba                  | 29               | 5 140 916           |               | 5 140 916        |                   |
| 3.            | Podíly – podstatný vliv  | 30               |                     |               |                  |                   |
| 4.            | Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv                                  | 31               |                     |               |                  |                   |
| 5.            | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly                           | 32               |                     |               |                  |                   |
| 6.            | Zápůjčky a úvěry - ostatní   | 33               |                     |               |                  |                   |
| 7.            | <b>Ostatní dlouhodobý finanční majetek</b>                         | <b>34</b>        |                     |               |                  |                   |
| 7.1.          | Jiný dlouhodobý finanční majetek                                   | 35               |                     |               |                  |                   |
| 7.2.          | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek                   | 36               |                     |               |                  |                   |
| <b>C.</b>     | <b>Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)</b>               | <b>37</b>        | <b>2 197 249</b>    | <b>25 071</b> | <b>2 172 178</b> | <b>1 615 361</b>  |
| <b>C.I.</b>   | <b>Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)</b>                           | <b>38</b>        | <b>910 910</b>      | <b>24 361</b> | <b>886 549</b>   | <b>772 206</b>    |
| 1.            | Materiál   | 39               | 348 856             | 8 762         | 340 094          | 338 685           |
| 2.            | Nedokončená výroba a polotovary                                    | 40               | 283 370             | 12 247        | 271 123          | 214 836           |
| 3.            | Výrobky a zboží  | 41               | 276 847             | 3 352         | 273 495          | 216 941           |
| 3.1.          | Výrobky  | 42               | 274 057             | 3 011         | 271 046          | 215 541           |
| 3.2.          | Zboží  | 43               | 2 790               | 341           | 2 449            | 1 400             |
| 4.            | Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny                           | 44               |                     |               |                  |                   |
| 5.            | Poskytnuté zálohy na zásoby  | 45               | 1 837               |               | 1 837            | 1 744             |
| <b>C.II</b>   | <b>Pohledávky (C.II.1 + C.II.2)</b>                                | <b>46</b>        | <b>890 896</b>      | <b>710</b>    | <b>890 186</b>   | <b>772 890</b>    |
| 1.            | <b>Dlouhodobé pohledávky</b>                                       | <b>47</b>        | <b>40</b>           |               | <b>40</b>        | <b>40</b>         |
| 1.1.          | Pohledávky z obchodních vztahů                                     | 48               |                     |               |                  |                   |
| 1.2.          | Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba                        | 49               |                     |               |                  |                   |
| 1.3.          | Pohledávky – podstatný vliv  | 50               |                     |               |                  |                   |
| 1.4.          | Odložená daňová pohledávka   | 51               |                     |               |                  |                   |
| 1.5.          | <b>Pohledávky - ostatní</b>  | <b>52</b>        | <b>40</b>           |               | <b>40</b>        | <b>40</b>         |
| 5.1.          | Pohledávky za společníky   | 53               |                     |               |                  |                   |
| 5.2.          | Dlouhodobé poskytnuté zálohy                                       | 54               | 40                  |               | 40               | 40                |
| 5.3.          | Dohadné účty aktivní   | 55               |                     |               |                  |                   |
| 5.4.          | Jiné pohledávky  | 56               |                     |               |                  |                   |

IČ: 28982347

| Označení<br>A | AKTIVA<br>b  | Číslo řádku<br>c | Běžné účetní období |              |                | Minulé úč. období |
|---------------|--|------------------|---------------------|--------------|----------------|-------------------|
|               |  |                  | Brutto<br>1         | Korekce<br>2 | Netto<br>3     | Netto<br>4        |
| <b>2.</b>     | <b>Krátkodobé pohledávky</b>                             | <b>57</b>        | <b>890 856</b>      | <b>710</b>   | <b>890 146</b> | <b>772 850</b>    |
| 2.1.          | Pohledávky z obchodních vztahů                           | 58               | 513 433             | 710          | 512 723        | 750 066           |
| 2.2.          | Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba              | 59               | 280 940             |              | 280 940        |                   |
| 2.3.          | Pohledávky – podstatný vliv                              | 60               |                     |              |                |                   |
| 2.4.          | <b>Pohledávky - ostatní</b>                              | <b>61</b>        | <b>96 483</b>       |              | <b>96 483</b>  | <b>22 784</b>     |
| 4.1.          | Pohledávky za společníky                                 | 62               |                     |              |                |                   |
| 4.2.          | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění               | 63               |                     |              |                |                   |
| 4.3.          | Stát - daňové pohledávky                                 | 64               | 50 406              |              | 50 406         | 19 201            |
| 4.4.          | Krátkodobé poskytnuté zálohy                             | 65               | 3 444               |              | 3 444          | 2 599             |
| 4.5.          | Dohadné účty aktivní                                     | 66               |                     |              |                |                   |
| 4.6.          | Jiné pohledávky  | 67               | 42 633              |              | 42 633         | 984               |
| <b>C.III.</b> | <b>Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)</b> | <b>68</b>        | <b>1 862</b>        |              | <b>1 862</b>   | <b>1 970</b>      |
| 1.            | Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba                  | 69               |                     |              |                |                   |
| 2.            | Ostatní krátkodobý finanční majetek                      | 70               | 1 862               |              | 1 862          | 1 970             |
| <b>C.IV.</b>  | <b>Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)</b>            | <b>71</b>        | <b>393 581</b>      |              | <b>393 581</b> | <b>68 295</b>     |
| 1.            | Peněžní prostředky v pokladně                            | 72               | 972                 |              | 972            | 1 693             |
| 2.            | Peněžní prostředky na účtech                             | 73               | 392 609             |              | 392 609        | 66 602            |
| <b>D.</b>     | <b>Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)</b>        | <b>74</b>        | <b>81 344</b>       |              | <b>81 344</b>  | <b>15 202</b>     |
| 1.            | Náklady příštích období                                  | 75               | 80 433              |              | 80 433         | 8 819             |
| 2.            | Komplexní náklady příštích období                        | 76               |                     |              |                |                   |
| 3.            | Příjmy příštích období                                   | 77               | 911                 |              | 911            | 6 383             |

IČ: 28982347

| Označení<br>a  | PASIVA<br>b  | Číslo<br>řádku<br>c | Stav v běžném účet. období<br>5 | Stav v minulém účet. období<br>6 |
|----------------|--|---------------------|---------------------------------|----------------------------------|
|                | <b>PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)</b>                                     | <b>01</b>           | <b>9 475 302</b>                | <b>3 588 999</b>                 |
| <b>A.</b>      | <b>Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)</b>        | <b>02</b>           | <b>3 069 719</b>                | <b>2 943 751</b>                 |
| <b>A.I.</b>    | <b>Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)</b>                           | <b>03</b>           | <b>814 000</b>                  | <b>814 000</b>                   |
| 1.             | Základní kapitál   | 04                  | 814 000                         | 814 000                          |
| 2.             | Vlastní podíly (-)   | 05                  |                                 |                                  |
| 3.             | Změny základního kapitálu  | 06                  |                                 |                                  |
| <b>A.II.</b>   | <b>Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)</b>                    | <b>07</b>           | <b>44 957</b>                   | <b>-5 758</b>                    |
| 1.             | Ážio   | 08                  |                                 |                                  |
| 2.             | <b>Kapitálové fondy</b>  | <b>09</b>           | <b>44 957</b>                   | <b>-5 758</b>                    |
| 2.1.           | Ostatní kapitálové fondy   | 10                  |                                 |                                  |
| 2.2.           | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)                        | 11                  | 44 957                          | -5 758                           |
| 2.3.           | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)       | 12                  |                                 |                                  |
| 2.4.           | Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)                                  | 13                  |                                 |                                  |
| 2.5.           | Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)                   | 14                  |                                 |                                  |
| <b>A.III.</b>  | <b>Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)</b>                                  | <b>15</b>           | <b>211 900</b>                  | <b>212 435</b>                   |
| 1.             | Ostatní rezervní fondy   | 16                  | 210 000                         | 210 000                          |
| 2.             | Statutární a ostatní fondy   | 17                  | 1 900                           | 2 435                            |
| <b>A.IV.</b>   | <b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2. + A.IV.3.)</b> | <b>18</b>           | <b>1 426 318</b>                | <b>892 345</b>                   |
| 1.             | Nerozdělený zisk minulých let  | 19                  | 1 426 318                       | 892 345                          |
| 2.             | Neuhrazená ztráta minulých let (-)   | 20                  |                                 |                                  |
| 3.             | Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)                                 | 21                  |                                 |                                  |
| A.V.           | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)                           | 22                  | 572 544                         | 1 030 729                        |
| A.VI.          | Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)                            | 23                  |                                 |                                  |
| <b>B. + C.</b> | <b>Cizí zdroje (součet B. + C.)</b>  | <b>24</b>           | <b>6 392 907</b>                | <b>642 558</b>                   |
| <b>B.</b>      | <b>Rezervy (součet B.1. až B.4.)</b>   | <b>25</b>           | <b>43 661</b>                   | <b>38 029</b>                    |
| 1.             | Rezerva na důchody a podobné závazky   | 26                  |                                 |                                  |
| 2.             | Rezerva na daň z příjmů  | 27                  |                                 |                                  |
| 3.             | Rezervy podle zvláštních právních předpisů                                   | 28                  |                                 |                                  |
| 4.             | Ostatní rezervy  | 29                  | 43 661                          | 38 029                           |



IČ: 28982347

| Označení<br>a | PASIVA<br>b  | Číslo řádku<br>c | Stav v běžném účet. období<br>5 | Stav v minulém účet. období<br>6 |
|---------------|--|------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| <b>C.</b>     | <b>Závazky (C.I. + C.II.)</b>                          | <b>30</b>        | <b>6 349 246</b>                | <b>604 529</b>                   |
| <b>C.I.</b>   | <b>Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)</b>   | <b>31</b>        | <b>5 640 645</b>                | <b>82 438</b>                    |
| <b>1.</b>     | <b>Vydané dluhopisy</b>                                | <b>32</b>        |                                 |                                  |
| 1.1.          | Vyměnitelné dluhopisy                                  | 33               |                                 |                                  |
| 1.2.          | Ostatní dluhopisy                                      | 34               |                                 |                                  |
| 2.            | Závazky k úvěrovým institucím                          | 35               | 5 559 455                       |                                  |
| 3.            | Dlouhodobé přijaté zálohy                              | 36               | 14                              | 14                               |
| 4.            | Závazky z obchodních vztahů                            | 37               |                                 |                                  |
| 5.            | Dlouhodobé směnky k úhradě                             | 38               |                                 |                                  |
| 6.            | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba               | 39               |                                 |                                  |
| 7.            | Závazky - podstatný vliv                               | 40               |                                 |                                  |
| 8.            | Odložený daňový závazek                                | 41               | 81 176                          | 82 424                           |
| 9.            | Závazky - ostatní                                      | 42               |                                 |                                  |
| 9.1.          | Závazky ke společníkům                                 | 43               |                                 |                                  |
| 9.2.          | Dohadné účty pasivní                                   | 44               |                                 |                                  |
| 9.3.          | Jiné závazky   | 45               |                                 |                                  |
| <b>C.II.</b>  | <b>Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)</b> | <b>46</b>        | <b>708 601</b>                  | <b>522 091</b>                   |
| <b>1.</b>     | <b>Vydané dluhopisy</b>                                | <b>47</b>        |                                 |                                  |
| 1.1.          | Vyměnitelné dluhopisy                                  | 48               |                                 |                                  |
| 1.2.          | Ostatní dluhopisy                                      | 49               |                                 |                                  |
| 2.            | Závazky k úvěrovým institucím                          | 50               | 466 779                         | 181 066                          |
| 3.            | Krátkodobé přijaté zálohy                              | 51               | 25 884                          | 133 132                          |
| 4.            | Závazky z obchodních vztahů                            | 52               | 126 565                         | 116 171                          |
| 5.            | Krátkodobé směnky k úhradě                             | 53               |                                 |                                  |
| 6.            | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba               | 54               |                                 |                                  |
| 7.            | Závazky - podstatný vliv                               | 55               |                                 |                                  |
| 8.            | Závazky ostatní  | 56               | 89 373                          | 91 722                           |
| 8.1.          | Závazky ke společníkům                                 | 57               |                                 |                                  |
| 8.2.          | Krátkodobé finanční výpomoci                           | 58               |                                 |                                  |
| 8.3.          | Závazky k zaměstnancům                                 | 59               | 33 759                          | 31 663                           |
| 8.4.          | Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění          | 60               | 19 859                          | 18 530                           |
| 8.5.          | Stát – daňové závazky a dotace                         | 61               | 20 197                          | 7 985                            |
| 8.6.          | Dohadné účty pasivní                                   | 62               | 14 852                          | 12 626                           |
| 8.7.          | Jiné závazky   | 63               | 706                             | 20 918                           |
| <b>D.</b>     | <b>Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.1.)</b>            | <b>64</b>        | <b>12 676</b>                   | <b>2 690</b>                     |
| 1.            | Výdaje příštích období                                 | 65               | 12 676                          | 1 558                            |
| 2.            | Výnosy příštích období                                 | 66               |                                 | 1 132                            |

Podpisový záznam:

10. 05. 2018



## Příloha 8: Výkaz zisku a ztráty společnosti Sellier & Bellot, a. s. za rok 2017

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

### VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

|                 |
|-----------------|
| IČO             |
| 2 8 9 8 2 3 4 7 |

Název a sídlo účetní jednotky

Sellier & Bellot a.s.

Lidická 667

Vlašim

25801

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky: **Akcievá společnost**

Předmět podnikání účetní jednotky: **Výroba munice**

| Označení<br>a | TEXT<br>b  | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |              |
|---------------|--|---------------------|-----------------------------|--------------|
|               |  |                     | běžném<br>1                 | minulém<br>2 |
| I.            | Tržby z prodeje výrobků a služeb                                       | 01                  | 4 361 710                   | 3 860 808    |
| II.           | Tržby za prodej zboží  | 02                  | 162 096                     | 22 855       |
| A.            | Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)                                | 03                  | 3 347 217                   | 2 604 939    |
| A. 1.         | Náklady vynaložené na prodané zboží                                    | 04                  | 124 867                     | 14 242       |
| 2.            | Spotřeba materiálu a energie   | 05                  | 2 905 002                   | 2 311 626    |
| 3.            | Služby   | 06                  | 317 348                     | 279 071      |
| B.            | Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)                               | 07                  | -115 052                    | -32 486      |
| C.            | Aktivace (-)   | 08                  | -918 205                    | -751 931     |
| D.            | Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)                                   | 09                  | 740 239                     | 664 734      |
| D. 1.         | Mzdové náklady   | 10                  | 556 029                     | 499 338      |
| 2.            | Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady | 11                  | 184 210                     | 165 396      |
| 2.1.          | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění                  | 12                  | 184 015                     | 165 223      |
| 2.2.          | Ostatní náklady  | 13                  | 195                         | 173          |
| E.            | Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)                 | 14                  | 227 592                     | 190 637      |
| E. 1.         | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku               | 15                  | 222 740                     | 189 167      |
| 1.1.          | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé      | 16                  | 222 740                     | 189 167      |
| 1.2.          | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné     | 17                  |                             |              |
| 2.            | Úpravy hodnot zásob  | 18                  | 5 037                       | 1 492        |
| 3.            | Úpravy hodnot pohledávek   | 19                  | -185                        | -22          |
| III.          | Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)                       | 20                  | 570 285                     | 435 006      |
| 1.            | Tržby z prodaného dlouhodobého majetku                                 | 21                  | 2 173                       | 401          |
| 2.            | Tržby z prodaného materiálu  | 22                  | 559 735                     | 424 387      |
| 3.            | Jiné provozní výnosy   | 23                  | 8 377                       | 10 218       |
| F.            | Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)                         | 24                  | 643 367                     | 506 376      |
| F. 1.         | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku                         | 25                  | 480                         |              |
| 2.            | Zůstatková cena prodaného materiálu                                    | 26                  | 547 327                     | 465 635      |
| 3.            | Daně a poplatky  | 27                  | 4 826                       | 3 512        |
| 4.            | Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období         | 28                  | 5 632                       | 4 310        |
| 5.            | Jiné provozní náklady  | 29                  | 85 102                      | 32 919       |
| *             | Provozní výsledek hospodaření (+/-)                                    | 30                  | 1 168 933                   | 1 136 400    |

| Označení<br>a | TEXT<br>b   | Číslo<br>řádku<br>c | Skutečnost v účetním období |                  |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|------------------|
|               |   |                     | běžném<br>1                 | minulém<br>2     |
| <b>IV.</b>    | <b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)</b>   | <b>31</b>           |                             |                  |
| 1.            | Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba                                  | 32                  |                             |                  |
| 2.            | Ostatní výnosy z podílů   | 33                  |                             |                  |
| G.            | Náklady vynaložené na prodané podíly  | 34                  |                             |                  |
| <b>V.</b>     | <b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)</b>     | <b>35</b>           |                             |                  |
| 1.            | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba | 36                  |                             |                  |
| 2.            | Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku                        | 37                  |                             |                  |
| H.            | Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem                     | 38                  |                             |                  |
| <b>VI.</b>    | <b>Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)</b>                     | <b>39</b>           | <b>9 321</b>                |                  |
| 1.            | Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba                  | 40                  | <b>9 321</b>                |                  |
| 2.            | Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy   | 41                  |                             |                  |
| I.            | Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti                                       | 42                  |                             |                  |
| <b>J.</b>     | <b>Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J..2.)</b>                     | <b>43</b>           | <b>11 426</b>               | <b>3 645</b>     |
| J. 1.         | Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba                | 44                  |                             |                  |
| 2.            | Ostatní nákladové úroky podobné náklady   | 45                  | <b>11 426</b>               | <b>3 645</b>     |
| VII.          | Ostatní finanční výnosy   | 46                  | <b>407 425</b>              | <b>54 654</b>    |
| K.            | Ostatní finanční náklady  | 47                  | <b>922 853</b>              | <b>20 118</b>    |
| *             | <b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>  | <b>48</b>           | <b>-517 533</b>             | <b>30 891</b>    |
| **            | <b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>                                   | <b>49</b>           | <b>651 400</b>              | <b>1 167 291</b> |
| <b>L.</b>     | <b>Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)</b>  | <b>50</b>           | <b>78 856</b>               | <b>136 562</b>   |
| L. 1.         | Daň z příjmů splatná  | 51                  | <b>92 041</b>               | <b>125 603</b>   |
| 2.            | Daň z příjmů odložená (+/-)   | 52                  | <b>-13 185</b>              | <b>10 959</b>    |
| **            | <b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>                                      | <b>53</b>           | <b>572 544</b>              | <b>1 030 729</b> |
| M.            | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)                           | 54                  |                             |                  |
| ***           | <b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>                                | <b>55</b>           | <b>572 544</b>              | <b>1 030 729</b> |
|               | <b>Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:</b>     | <b>56</b>           | <b>5 510 837</b>            | <b>4 373 323</b> |

Podpisový záznam:

10. 05. 2018