



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 účetnictví a financí

Bakalářská práce

Řízení oběžného majetku

Vypracovala: Karolína Egerová
Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.

České Budějovice 2015

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

Jméno a příjmení: **Karolína EGEROVÁ**
Osobní číslo: **E12109**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Řízení oběžného majetku**
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zjištění současného stavu řízení vybraných skupin oběžného majetku v podniku, odhalení jeho problematických míst a stanovení doporučení vedoucích ke zlepšení současného stavu převážně se zaměřením na minimalizaci vázanosti finančních prostředků v zásobách a zachování plynulosti výroby.

Metodický postup:

1. Sestavit literární přehled zaměřený na téma řízení oběžného majetku se zaměřením na jednotlivé druhy oběžného majetku, specifika jejich řízení.
2. Popsat současný stav řízení vybraných skupin oběžného majetku v podniku. Využity budou dostupné údaje z vnitropodnikového informačního systému, snímkování, řízené rozhovory a pozorování.
3. Vzhledem ke zjištěním současného stavu řízení oběžného majetku ve sledovaném podniku stanovit vhodné ukazatele pro vyhodnocování efektivity tohoto procesu umožňující především minimalizaci vázanosti finančních prostředků v zásobách a zachování plynulosti výroby. Případně navrhnout opatření ke zlepšení současné situace v podniku.

Osnova:

1. Úvod; 2. Literární přehled; 3. Metodika a cíl práce; 4. Charakteristika podniku; 5. Popis současného stavu řízení vybraných skupin oběžného majetku; 6. Zhodnocení výsledků a stanovení doporučení pro zlepšení současného stavu; 7. Závěr; 8. Seznam použité literatury; 9. Seznam tabulek, obrázků a zkratk; 10. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: Dle potřeby.

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Dluhošová, D. (2011). *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress.

Emmett, S. (2008). *Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press.

Neumaierová, I. et al. (2005). *Řízení hodnoty podniku*. Praha: Profess Consulting.

Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.

Vernimmen, et al. (2011). *Corporate Finance (Theory and Practice)*. Chichester: Wiley.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Pražáková, Ph.D.
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 3. března 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentůvská 13 370 05
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Miroslav Jilek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 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 dne 17. 4. 2015

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Jaroslavě Pražákové, Ph.D. za odborné vedení, ochotnou spolupráci a cenné rady během zpracování. Dále bych chtěla poděkovat rodině a nejbližším za podporu při studiu.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled	5
2.1 Definování oběžného majetku	5
2.2 Položky oběžného majetku	5
2.2.1 Zásoby.....	5
2.2.2 Pohledávky.....	6
2.2.3 Finanční majetek.....	7
2.3 Řízení zásob.....	12
2.3.1 Západní a japonský přístup k zásobám	13
2.3.2 Metody řízení zásob	15
2.3.3 Typologie zásob	23
2.3.4 Náklady na skladování zásob.....	23
3 Metodika a cíl práce.....	25
3.1 Cíl práce.....	25
3.2 Metodika práce	25
3.2.1 Literární přehled	25
3.2.2 Současný stav.....	25
3.2.3 Ukazatele pro vyhodnocení a opatření.....	27
4 Charakteristika podniku	30
4.1 Vybraný podnik ABC, s. r. o.	30
4.2 Zaměstnanci společnosti	30
4.3 Vize společnosti.....	31
4.4 Mise	31
4.5 Hlavní výrobky	31
4.6 Tržby podniku.....	32
5 Popis současného stavu řízení oběžného majetku	35
5.1 Současný stav řízení pohledávek	35
5.2 Současný stav řízení finančního majetku.....	37
5.3 Současný stav řízení zásob	38
5.3.1 Třetí pilíř JIT.....	39
5.3.2 Používaný software.....	39
5.3.3 Skladování	39

5.3.4 Nejčastější důvody zastavení výroby.....	41
5.3.5 Oceňování zásob	42
6 Zhodnocení efektivnosti řízení oběžného majetku	43
6.1 Vertikální analýza oběžného majetku.....	43
6.2 Horizontální analýza oběžného majetku.....	44
6.3 Ukazatele aktivity	46
6.4 Metoda ABC	48
6.5 Postup výroby	49
7 Shrnutí a stanovení doporučení.....	53
7.1 Shrnutí.....	53
7.2 Nalezené nedostatky a stanovení doporučení	54
7.2.1 Kompetence	55
7.2.2 Nespolehliví dodavatelé.....	55
7.2.3 Řešení problematiky pohledávek.....	55
7.2.4 Řešení problematiky zásob	56
7.2.5 Ztráty na pracovišti	56
8 Závěr	58
I. Summary and key words.....	60
II. Přehled použité literatury.....	61
III. Seznam tabulek, grafů a obrázků.....	63
IV. Seznam příloh	64

1 Úvod

Oběžný majetek se vyskytuje v každém podniku, nezáleží na velikosti, zaměření či právní formě. Tyto faktory ovlivňují strukturu oběžného majetku. Pro společnost je zásadní udržovat oběžný majetek ve správné výši. Tato optimální výše oběžného majetku musí zajišťovat plynulý chod podniku a zároveň by vázaný kapitál měl být co nejnižší. Při velkém objemu finančních prostředků vázaných v oběžném majetku se snižuje možnost tyto prostředky použít pro jiné činnosti společnosti. Pro stanovení optimální výše musí společnost používat správné metody řízení oběžného majetku.

Tato bakalářská práce se zabývá právě tématem řízení oběžného majetku. Z důvodu širokého pojetí tématu, v němž se vyskytuje mnoho problémů k řešení, se v literární přehled i praktická část zaměří spíše na řízení zásob ve společnosti zabývající se výrobou.

Při vytváření literárního přehledu byl brán ohled na specifika zvoleného podniku. Literární přehled postupuje od definování oběžného majetku obecně k jednotlivým položkám: zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Dále následují metody řízení jednotlivých položek a nakonec vymezení nákladů související se zásobami.

Společnost si nepřála, aby v bakalářské práci byl použit název korporace, proto se v textu objevuje jako ABC, s. r. o. Společnost ABC, s. r. o. je dceřiná společnost, kterou 100% podílem vlastní mateřská společnost v Německu. Tato společnost podniká v automobilovém odvětví. Hlavní činností celého koncernu je výroba sedaček do automobilů, vlaků, autobusů, nákladních vozidel a komponentů do interiérů vozidel.

V praktické části bakalářské práce se analyzuje hlavně společnost, která se nachází v České republice a vlastní dvě výrobní haly. V jedné hale se zabývají výrobou multifunkčních hlavových opěrek a ve druhé, která byla otevřena v roce 2012, se uskutečňuje výroba sedadel.

Praktická část navazuje na část teoretickou. Praktická část bakalářské práce nejprve obsahuje charakteristiku společnosti. Dále se zabývá popisem současného stavu řízení oběžného majetku ve vybraném podniku. A nakonec je zhodnocena efektivnost řízení oběžného majetku. V tomto hodnocení byla použita vertikální a horizontální analýza, výpočet ukazatelů aktivity, metoda ABC a nakonec byl zařazen do praktické části „průběh výroby“, činnosti, které jsou potřeba k vzniku nového výrobku a rozložení

pracoviště jednoho vybraného projektu. Na tomto projektu se uskutečňuje výroba multifunkční hlavové opěrky B8. Tento proces výroby byl do praktické části zařazen z důvodu nalezení problematického místa, který souvisí s vázaností kapitálu v zásobách. Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjištění současného stavu řízení oběžného majetku. Při zjišťování a analýze současného stavu bylo důležité odhalení problematických míst v řízení. A v závěru stanovení doporučení, která by tato problematická místa měla odstranit a zlepšit situaci se zaměřením na minimalizaci vázanosti finančních prostředků v zásobách a zachování plynulosti výroby.

2 Literární přehled

Tento literární přehled se bude zabývat tématy související s řízením oběžného majetku. Literární přehled je sestaven od obecného rozdělení oběžného majetku a postupně přechází k metodám řízení jednotlivých položek oběžného majetku. Při sestavení literárního přehledu byl brán ohled na specifika zvoleného podniku.

2.1 Definování oběžného majetku

Pro oběžný majetek neboli oběžná aktiva je typická krátká doba použití, rozumí se tím spotřeba do jednoho roku. Oběžný majetek se vyskytuje v každém podniku, nezáleží na právní formě, velikosti, zaměření. Tyto faktory mají vliv na výši a strukturu oběžného majetku. Je důležité položky oběžného majetku udržovat ve správné výši z důvodu plynulé výroby (Valach, 1999).

Podle Valacha (1999) k funkčním stránkám oběžného majetku patří:

- a) Zabezpečování hladkého koloběhu majetku a kapitálu podniků a tím úspěšné činnosti podniků.
- b) Oběžný majetek zajišťuje platební schopnost podniku.
- c) Slouží jako krytí závazků a jako rezerva různých rizik (např. výkyvy v dodávkách materiálu).

2.2 Položky oběžného majetku

2.2.1 Zásoby

Zásoby zahrnují položky užívané v rámci provozního cyklu společnosti. Přesněji řečeno používají se ve výrobním procesu (materiál, nedokončená výroba, polotovary vlastní výroby), jsou dále prodávány (zásoby hotových výrobků nebo zboží) nebo jsou prodávány na konci transformačního procesu, který probíhá nebo se uskuteční v budoucnu (Vernimmen et al., 2011).

Zásoby jsou rozděleny na tyto části:

- a) materiál (vstupy, základní materiál, pomocné a provozní látky...);
- b) polotovary (rozpracované výkony, produkty, které jsou dokončeny, ale nejsou hotovým výrobkem);
- c) nedokončená výroba (rozpracované výkony, produkty, které prošly výrobou a nejsou ještě dokončeny);

- d) hotové výrobky (výstupy, produkty prošly všemi fázemi výroby, jsou dokončené a připravené k prodeji);
- e) zvířata (nakoupená i zvířata z vlastní produkce – např. mladá zvířata, zvířata ve výkrmu, kožešinová zvířata, ryby, včelstva, hejna slepic);
- f) zboží - nakoupené za účelem prodeje (Martinovičová, Konečný & Vavřina, 2014).

2.2.2 Pohledávky

Další složkou oběžného majetku jsou pohledávky, které vznikají v obchodním styku jako důsledek vyskladnění zboží bez následného obdržení výnosu (Nývltová & Marinič, 2010).

Pohledávky také představují práva podniků (věřitelů) vymáhat provedení platby za závazky. Pohledávky zanikají v okamžiku splnění platby.

Základní dělení pohledávek:

- a) pohledávky z obchodního styku,
- b) pohledávky za zaměstnanci,
- c) pohledávky za společníky,
- d) ostatní pohledávky.

Pohledávky lze dělit podle toho, o jakou skutečnost se jedná, zda jde o pohledávky předlhůtní či po lhůtě splatnosti, dále podle časového hlediska, zda jsou pohledávky krátkodobé (obvykle se splatností do 180 dnů), střednědobé či dlouhodobé (Nývltová & Marinič, 2010).

Řízení pohledávek

Valach (1999) chápe jako řízení pohledávek činnosti podniků vedoucí k optimálnímu usměrňování jejich pohledávek.

Podle Kislingerové (2007) je smyslem řízení pohledávek ochrana podniku před vysokým podílem faktur, které odběratelé platí se zpožděním. Dalším úkolem je minimalizovat podíl nedobytných pohledávek.

Řízení pohledávek se uskutečňuje v několika krocích:

Prvním krokem řízení pohledávek je analýza důvěryhodnosti klienta. Jde jak o analýzu finanční, tak prověření právní důvěryhodnosti.

V dalším kroku podnik stanoví obchodní podmínky, dobu splatnosti, způsob placení a také způsob zajištění.

Ve třetím kroku podnik rozhoduje o způsobu profinancování pohledávek. Pro tento způsob se používají finanční instrumenty jako například faktoring, forfaiting nebo eskontní úvěr.

V předposledním kroku podnik sleduje stav a strukturu pohledávek. Struktura pohledávek se sleduje podle těchto hledisek: pohledávky do lhůty splatnosti versus pohledávky po lhůtě splatnosti, pohledávky krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé, pohledávky z obchodních vztahů a ostatní, pohledávky korunové a v cizí měně atd.

Poslední krok následuje pouze, když pohledávka není uhrazena ve stanovené lhůtě, pak následuje vymáhání pohledávky a odpovídající právní a účetní vypořádání (Marek, 2006).

2.2.3 Finanční majetek

Je vysoce likvidní, předpokládaná držba je kratší než 1 rok. Do krátkodobého finančního majetku se řadí hotové peníze, peníze na bankovních účtech, ceniny a krátkodobé cenné papíry s dobou držení do 1 roku. Je důležitý pro začátek podnikání, nakupují se za něj veškeré vstupy (Dluhošová, 2008; Máče, 2013).

Podniky vlastní peněžní prostředky z důvodů zabezpečování běžných úhrad výdajů a závazků, musí chránit podnik pro případné nedostatky prostředků a ztráty platební schopnosti. Finanční prostředky také umožňují podnikům příležitostné nákupy a investice (Valach, 1999).

Způsoby řízení krátkodobého finančního majetku

Pro řízení krátkodobých peněžních prostředků se používají modely, které mají také za úkol stanovení optimální výše peněžních prostředků.

Pro aplikaci těchto metod je důležité splnit následující podmínky:

- podnik drží neúročené peněžní prostředky
- podnik drží likvidní aktiva přinášející úrok

S držbou peněžních prostředků podnik přichází o výnosy v podobě nákladů obětovaných příležitostí.

Oba modely jsou řešením problému s rozhodováním, jak často a v jakém množství mají být nakupovány nebo prodávány pokladniční poukázky či jiné obdobné aktivum (Marek, 2006).

Baumolův model

Tento model vychází z optimalizační metody řízení materiálu. Účel modelu spočívá v minimalizaci nákladů spojených se získáváním peněžních prostředků a nalezení optimální výše akvizice peněz. Baumolův model je spíše teoretický, jelikož nevystihuje reálnou skutečnost. Např. nepočítá s běžnými příjmy, musí být rovnoměrné peněžní výdaje a neuvažuje se změna úrokové sazby (Valach, 1999).

Miller-Orrův model

Proto se konstruují modely, které by lépe vystihovaly realnost, a které dokáží lépe vystihnout možný vývoj peněžních prostředků. Miller a Orr představili model, který splňuje náhodnost peněžních toků s ohledem na existenci pouze dvou aktiv, peníze a investice, a je zde možnost nízkého rizika a vysoké likvidity (Moraes, Marcelo Botelho da Costa, & Nagano, Marcelo Seido, 2013).

Tento model se snaží definovat dvě hranice pro výši peněžních prostředků: minimální a maximální, takže když se podnik dostane na horní hranici, měl by podnik investovat částku peněz, a tím se stav peněžních prostředků sníží zpátky na optimální úroveň hotovosti. A když podnik dosáhne minimálního limitu, měly by se cenné papíry prodat a zvýšit stav peněžních prostředků, aby se znovu dosáhlo optimální úrovně (Ross, Westerfield & Jaffé, 2002).

Millerův a Orrův model většinou používají podniky s nahodilými peněžními toky, naopak ten podnik, který může všechny toky peněz naplánovat, bude řídit své peněžní prostředky finančním plánem (Marek, 2006).

Krátkodobý finanční plán

Krátkodobý neboli roční finanční plán, který vychází z dlouhodobého plánu a konkretizuje záměry druhého roku dlouhodobého plánu. Není však podmínkou, aby krátkodobý plán musel plnit všechny záměry, které již byly vytyčeny v dlouhodobém plánu.

Roční finanční plán odvozuje cíl od dlouhodobého plánu. Hlavní smysl ročního plánu je spojení plánování dlouhodobého s ročními rozpočty. Dalo by se říci, že jsou prováděcím nástrojem uskutečnění dlouhodobého finančního plánu v jeho prvním roce.

Prvotní úkol krátkodobého řízení plní systém ročních rozpočtů. Tyto rozpočty zabezpečují stabilitu financí podniku jako systému (Grünwald, Holečková, 2009).

Veškeré potřebné údaje k prvotnímu sestavení krátkodobého finančního plánu vycházejí ze současné situace podniku s přihlédnutím na strategické záměry podniku.

Základní cíle krátkodobého plánování:

- a) identifikace struktury a časového vývoje krátkodobých finančních potřeb podniku,
- b) zajištění realizace krátkodobých finančních cílů, zejména v oblasti likvidity z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků,
- c) zajištění plnění relevantní částí podnikových záměrů v dlouhodobém finančním plánu podniku (Hrdý, Krechovská, 2013).

Hlavní součástí finančního plánu je:

- plánování aktiv a pasiv (plánová, rozpočtová rozvaha);
- plánování výnosů, nákladů a zisku (plánová, rozpočtová výsledovka);
- plánování peněžních příjmů a výdajů - rozpočet peněžních příjmů a výdajů, plán cash flow (Synek, 2011).

Kvůli odpovědnosti za stanovené cíle by krátkodobý finanční plán měl být rozvinut pro jednotlivé vnitropodnikové útvary pro dané plánovací období. U těchto plánů je také vyžadováno pravidelné hodnocení a měl by být aktualizován podle očekávání.

Klasické výstupy, které z finančního plánování plynou, jsou účetní výkazy, kromě nich poskytuje např. plánované hodnoty variabilních a fixních nákladů, rozbor plánovaných tržeb, porovnání plánovaných hodnot s cíli podniku, komentáře ukazatelů v účetních výkazech či platební kalendáře.

Platební kalendář slouží v podniku k zachycení příjmů a výdajů, jinými slovy sleduje veškeré platby v podniku (Hrdý a Krechovská, 2013).

Zásady finančního plánování

Podle dodržování zásad finančního plánování se pozná reálnost hodnot finančního plánu. Nejdůležitějšími zásadami jsou: systematickost, úplnost, přehlednost, periodičnost, pružnost a klouzavost (Marek, 2006).

Metody finančního plánování

V podnikové praxi se v současné době využívají tři základní metody finančního plánování. Jde o metodu intuitivní, statistickou a kauzální.

- 1) Metoda intuitivní – Při této metodě jde pouze o subjektivní odhad finančního plánovače, který vychází z jeho zkušeností. Nevýhodou je určité zjednodušení a větší pravděpodobnost, že se dopustí chyby nebo zapomene na významné vazby. Finanční plánovač musí dbát na to, aby odhady byly provedeny podle reálného základu.
- 2) Metoda statistická – Spočívá ve statistickém promítnutí časových řad do budoucnosti. Nevýhodou je častý nereálný výsledek, který předpokládá, že se ekonomické veličiny budou chovat stejně jako v minulosti.
- 3) Metoda kauzální – Je teoreticky neoptimálnější a vychází ze čtyř skupin veličin:
 - a) vstupní veličiny,
 - b) žádoucí veličiny,
 - c) výstupní veličiny,
 - d) kontrolní veličiny (Marek, 2006).

Postup práce finančního plánovače:

- 1) stanovení metody plánování;
- 2) sběr dat z účetnictví, z ostatních ekonomických plánů, z makroekonomických prognóz a z ostatních zdrojů;
- 3) provedení finanční analýzy;
- 4) sestavení finančního plánu;
- 5) kontrola plnění plánu (Marek, 2006).

Cash pooling

Cash pooling je finanční nástroj, jehož pomocí se seskupují peněžní prostředky z mnoha účtů a pracuje se s nimi jako s účtem jediným. Je stanoven jeden účet centrální a ostatní

účty. Všechny účty vykazují kladný zůstatek, ale se souhlasem banky je možný i záporný zůstatek.

Cash pooling může probíhat buď jako fiktivní, nebo jako reálný. Dále může být cash pooling tuzemský nebo přeshraniční, podle toho, zda jsou účastnické účty v rámci jednoho státu či nikoliv.

Sdružení peněžních prostředků na jeden účet v rámci cash poolingů umožňuje vyrovnávat lépe přebytky a nedostatky peněžních prostředků (Marek, 2006).

Kislingerová (2007) uvádí, že cash pooling je bankovní produkt, s jehož pomocí skupina shromáždí peněžní prostředky. Tyto prostředky může použít jak pro budoucí investici, tak také k zapůjčení kapitálu. Pro využívání cash poolingů je nezbytné uzavřít rámcovou smlouvu, z důvodu přístupu k hlavnímu účtu. Musí být vymezeny kreditní i debetní úrokové sazby.

Banky v České republice obecně nabízejí tyto typy cash poolingů:

- reálný (zero-balancing) cash pooling,
- fiktivní cash pooling,
- multiměnový cash pooling,
- cross-border cash pooling.

Reálný cash pooling

Reálný cash pooling je založen na převodu z bankovních účtů na hlavní účet. Zůstatky na všech účtech kromě hlavního účtu jsou na konci pracovního dne nulové. To znamená, že se peníze fyzicky "pohybují" z nižších účtů na hlavní účet.

Fiktivní cash pooling

Peníze zůstávají na bankovních účtech a kalkulace úrokových sazeb jsou založeny na fiktivním konsolidovaném úvěru nebo dluhu banky. Neexistuje žádný převod peněz mezi účty společností zapojených do fiktivního cash poolingů.

Multiměnový cash pooling

Bankovní zůstatky na účtech v různých cizích měnách jsou převedeny do jedné dohodnuté měny, která je základem pro výpočet úrokových sazeb (Polak & Kocurek, 2007).

Využití cash poolingu

V prvním případě je použití v rámci jedné společnosti s řadou jednotlivých organizačních jednotek (závodů), kde sdružování umožňuje efektivní řízení finančních prostředků.

V druhém případě se cash pooling používá v rámci holdingové společnosti se samostatnými účetními jednotkami - společnosti ve skupině. Zde, je řízení financí efektivnější z hlediska účetnictví a administrativy už od počátku podnikání oddělených jednotek.

Další využití souvisí s utvářením cash poolingu podle účelu. Z tohoto hlediska je možné rozdělit cash pooling z důvodu sdružování hotovosti a na sdružování kvůli efektivnějšímu financování. Použití zlepšuje možnosti investování volných finančních prostředků. Druhou alternativou je možnost použití volných zdrojů jedné jednotky pro financování jiných jednotek bez banky a nákladů na úvěr (Polak & Kocurek, 2007).

2.3 Řízení zásob

V důsledku časového a prostorového nesouladu mezi vznikem požadavku a splněním tohoto požadavku vznikají zásoby. V běžných podmínkách je minimální pravděpodobnost pro odběratele, že dodavatel splní požadavek ve chvíli, kdy podnik potřebuje materiál, zboží či polotovary. Dochází k časovému zpoždění a k dodatečným nákladům. Proto nelze ve většině provozů zajistit plynulou výrobu bez určité úrovně zásob (Kislingerová, 2007).

Správné metody řízení zásob v podniku zlepšují cash-flow a návratnost investic (Lambert, Stock & Ellram, 2000).

Dodavatelský řetězec

Dodavatelský řetězec úzce souvisí s řízením zásob. Podnik potřebuje zajistit bezchybný průběh výrobků v řetězci, z důvodu zvyšování nákladů při přerušení toku výrobků.

Váchal, Vochozka et al. (2013) definují dodavatelský řetězec jako soubor vzájemně propojených částí (podniků, zařízení), které jsou součástí materiálového a informačního toku a jejichž cílem je maximalizace uspokojení zákazníka.

V dodavatelském řetězci se pohybují pasivní logistické prvky (základní a pomocný materiál, díly, nedokončené i hotové výrobky, obaly, odpad, ale i informace) a aktivní

prvky. Aktivní prvky uskutečňují toky pasivních prvků řetězcem, např. technické prostředky pro manipulaci, přepravu, skladování aj. (Váchal, Vochozka et al., 2013).

Podle Emmetta (2008) jde u řízení zásob o způsob, jak ovládat průběh výrobků v dodavatelském řetězci a dosáhnout nezbytné úrovně služeb za přijatelnou cenu.

Negativní stránkou zásob je, že váží kapitál, dochází ke spotřebě další práce a prostředků a nesou s sebou i riziko znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti. Může se pak stát, že kapitál, který má podnik vázaný v zásobách, chybí pro rozvoj v technickém a technologickém úseku podniku. Také ohrožují likviditu a snižují důvěryhodnost pro jednání o úvěru.

Určit správnou velikost zásob je problém, protože na jedné straně by měla zásoba být co největší, kvůli dostatečné pohotovosti dodávek. Na druhé straně co nejmenší kvůli vázanosti na kapitál. Investice do zásob tvoří jednu z největších finančních položek podniků (Horáková & Kubát, 1998).

Emmett (2008) a Lambert (2000) se shodují na následujících důvodech, **proč skladovat zásoby:**

- a) Vyrovnávají nabídku a poptávku.
- b) Jsou ochranou proti nejistotě vůči dodavatelům, kryjí neočekávanou poptávku.
- c) Fyzická ochrana, zajištěná skladovým objektem.

Hlavní aspekty, které se musí v řízení zásob řešit, jsou:

- a) Které výrobky budou skladovány, a kde.
- b) Stav zásob, který je potřeba k uspokojení poptávky.
- c) Udržení nabídky.
- d) Stanovit, kdy udělat objednávku a jaké množství objednat (Emmett, 2008).

2.3.1 Západní a japonský přístup k zásobám

Často se říká, že nedostatek prostoru v japonských průmyslových podnicích učinil národ vědomě, protože je třeba mít produktivní využití všech fyzických zdrojů, včetně zásob. Je to jen domněnka, ale to že zásoby jsou v Japonsku branné, jako plýtvání je známý fakt (Christopher, 2011).

Podle japonského přístupu jsou zásoby příčinou všeho špatného ve výrobě. I myšlenka, že zásoby podnik potřebuje, je podle Japonců mylná a nepříznivá a proto vzdorují proti

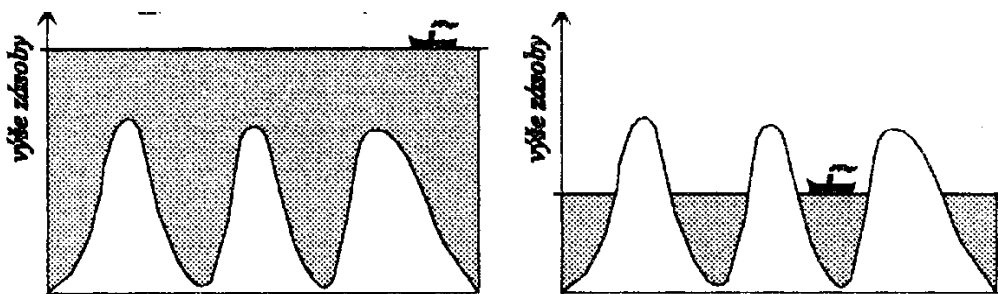
vytváření zásob. Také tvrdí, že řada skrytých provozních problémů je zapříčiněná právě zásobami.

Podle japonského přístupu se šetří skladovací prostory, časy čekání a výroby se zkracují, není takové riziko nepoužitelnosti či neprodejnosti zásob. Menší zásoby nedovolují přílišný spěch, jelikož nedovolují příliš zvýšit pracovní tempo. Když dojde k závadě a výroba se zastaví, tak to vyžaduje okamžité odstranění těchto závad, aby se to nemohlo opakovat (Horáková & Kubát, 1998).

Na obrázku 1 je znázorněn rozdíl mezi japonským a západním přístupem k zásobám. Skály, které jsou na obrázku zachyceny, představují nejrůznější problémy ve formě překážek pro hladkou plavbu. Některé z problémů mohou být např. nespolehlivé zásobování, velké množství zmetků, závady či prostoje ve výrobě, dlouhé dodací lhůty, změny ve výrobě nebo výrobcích atd. Problémy lze řešit buď vyššími zásobami (na obrázku vlevo, kde jsou skály pod hladinou), nebo pomocí řídicího systému (na obrázku vpravo, kde je znázorněna delší trasa plavby s obeplouváním skal).

Další možností, která na obrázku není, je při výrobě Just-In-Time, při které se zmenší či úplně odstraní problém a tak vrcholky skal budou v hloubce i při nízkých zásobách (Horáková & Kubát, 1998).

Obrázek 1: Rozdíl mezi západním a japonským přístupem



Zdroj: Horáková & Kubát, 1998

Japonský x západní management

Klíčový rozdíl mezi japonským, (kde jsou změny jak postupné, tak náhlé) a západním přístupem (kde se odehrávají jen změny náhlé) ke změnám spočívá v pojmu KAIZEN. Tento pojem znamená zlepšování a zdokonalování, navíc znamená i neustálé zdokonalování týkající se všech, manažerů i dělníků. Filozofie KAIZEN předpokládá, že způsob života (pracovní, společenský) si zaslouží neustálé zdokonalování (Imai, 2011).

Pod pojem KAIZEN lze zahrnout většinu z „unikátních japonských“ metod např.: orientace na zákazníky, automatizace, KANBAN, Just-in-time, žádné kazové zboží, absolutní kontrola kvality, vývoj nových produktů.

Západní management preferuje přístup skokový – inovace. Inovace poutá hodně pozornosti, je vnímána jako zásadní změna z důvodu technologického pokroku. Japonský management dává přednost přístupu gradualistickému – KAIZEN. Strategie KAIZEN je kontinuální proces, který je nenápadný a výsledky jsou zřídka okamžitě viditelné (Imai, 2011).

2.3.2 Metody řízení zásob

Model EOQ (Ekonomické objednávací množství)

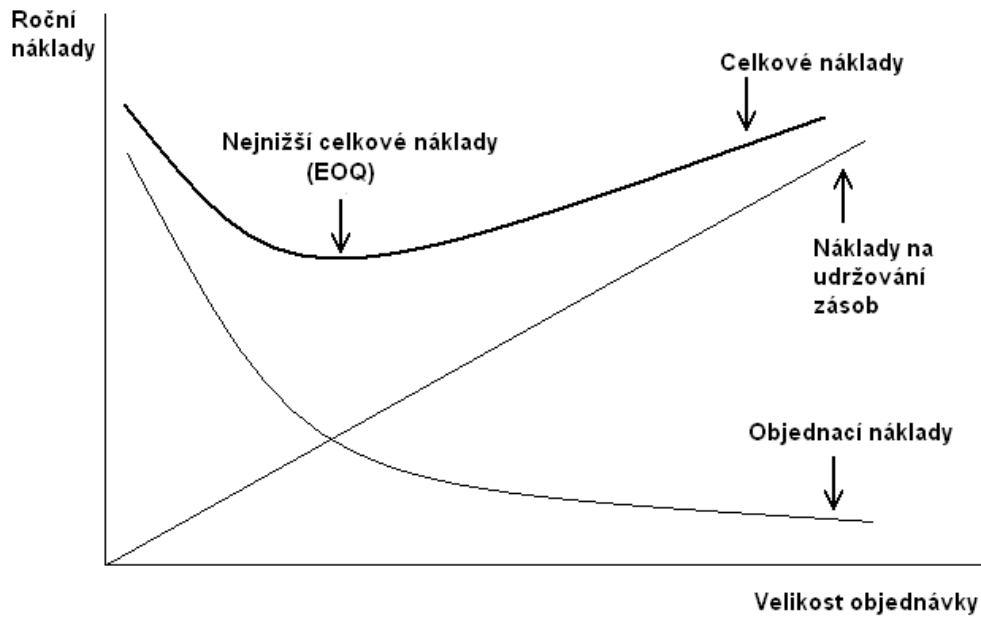
Metoda EOQ známá pod názvem Economic Order Quantity, nebo také Ekonomické objednávací množství byla definována ve dvacátých letech dvacátého století (Jirsák, Merkvart, & Vinš, 2012).

Hlavní cíl této metody je minimalizace součtu nákladů na udržování zásob a objednávacích nákladů. Představuje koncepci určující optimální množství, což je, když se přírůstkové objednávací náklady rovnají přírůstkovým nákladům na udržení zásob (Lambert, Stock & Ellram, 2000).

Způsob stanovení ekonomického objednávacího množství

EOQ se nachází v bodě rovnováhy mezi náklady na objednávku a náklady na skladování, tato metoda předpokládá, že nedojde k vyčerpání zásob a také předpokládá nulovou dodací lhůtu. Tato situace není reálná, pokud podnik čelí nejisté poptávce, potřebě variabilních objednávacích množství a kolísavým dodacím lhůtám dodávek (Emmett, 2008).

Obrázek 2: Náklady ovlivňující EOQ



Zdroj: Lambert, Stock & Ellram, 2000

Materials Requirements Planning (MRP I)

Softwarové systémy MRP byly vyvinuty v USA a později ve 20. století na konci 80. let převzaty do Evropy. Nejdříve byl vytvořen systém MRP I a z něj se pak vyvinul systém MRP II (Manufacturing Resource Planning), který se od MRP I liší tím, že pokrývá i aspekty finanční, marketingové a nákupní (Lambert, Stock & Ellram, 2000).

Systém MRP I pomáhal plánovat a řídit výrobu na zakázku na základě kusovníků, které určovaly, z jakých polotovarů se skládá konečný výrobek. V oblasti řízení výroby se ukázal MRP jako neschopný splnit požadavek rychlé odezvy a pružnosti (Stehlík, Kapoun, 2008).

MRP I tvoří z manažerského hlediska tři složky:

- počítačový systém,
- výrobní informační systém,
- filozofie a koncepce řízení (Lambert, Stock & Ellram, 2000).

Manufacturing Resource Planning (MRP II)

Je integrovaný logistický informační systém. Zahrnuje veškeré činnosti, které souvisí s výrobou od strategické úrovně až po operativní řízení. (Stehlík & Kapoun, 2008).

Lambert, Stock & Ellram (2000) uvádí jako výhody MRP II snížení zásob, zvýšení obratu zásob, zvýšení spolehlivosti včasných dodávek odběratelům a minimalizaci přesčasové práce.

DRP (Distribution Requirements Planning)

Je standardní software pro plánování potřeby distribuce (Stehlík & Kapoun, 2008).

Informace, které systém DRP vygeneruje, podnik používá pro plánování požadavků na zásoby. Konkrétně se jedná o koordinaci doplňování položek do skladů, které jsou od stejného dodavatele, plánování počtu zaměstnanců při přejímce a expedici zboží a vytvoření výrobního plánu pro každou skladovou položku (Lambert, Stock & Ellram, 2000).

Metoda MRP II nemá žádné nástroje, které by aktivně působily na zvyšování průtoku. Naopak metoda Just-In-Time se hlavně snaží o zvyšování průtoku. Metoda JIT usiluje o přesnou předpověď budoucího stavu a potlačení náhodnosti (Basl, 2003).

Just-In-Time

Metoda Just-In-Time je nejznámější logistická technologie, která se začala vyvíjet po 2. světové válce v Japonsku ve firmě Toyota Motor Company (Lukoszová et al., 2012).

A právě v tomto podniku manažer závodu Taiichi Ohno dostal nový úkol od svého nadřízeného Eiji Toyoda, který se vrátil z cest po amerických výrobních závodech. Jeho úkolem bylo zdokonalit výrobní proces Toyoty tak, aby dosáhl stejné produktivity jako americká automobilka Ford. Mezi firmami byly velké rozdíly např. systém hromadné výroby firmy Ford byl navrhnout tak, aby vyráběl velké množství malého počtu modelů. Naproti tomu Toyota potřebovala při užití stejné montážní linky produkovat malý počet odlišných modelů. Firma Ford měla dostatek hotovosti a měla k dispozici velký americký i mezinárodní trh. Na rozdíl od Toyoty, která měla málo zdrojů a kapitálu a potřebovala rychlejší obrátky hotovosti.

Z inspirace Fordových myšlenek vytvořili manažeři Toyoty nový systém jednokusového toku, který se musel pružně měnit dle poptávek zákazníků a musel být efektivní.

Další inspirací ze Spojených států byl „systém tahu“, který praktikovaly americké supermarketky. Tuto myšlenku aplikovali v Toyotě do výrobního procesu, což znamenalo, že krok 1 procesu by neměl vyrábět své díly, dokud proces následující po kroku 1 nespotřebuje původní dodávku dílů z kroku 1 (až do malých zůstatků pojistné zásoby). Když v kroku 2 materiál klesne na velmi nízkou úroveň pojistné zásoby, žádají se další díly po kroku 1.

Všechny kroky ve výrobě firmy Toyota jsou opatřeny tzv. ukazatelem spotřeb (také se mu říká KANBAN), který předává kroku předcházejícímu signál v tom okamžiku, kdy se musí doplnit jeho díly. Vytvoří se tím „tah“, jenž se převádí na předchozí stupně, zpět až ke startu výrobního cyklu. Většina podniků používá takové procesy, které jsou zatížené plýtváním, jelikož práce v kroku 1 se uskutečňují ve velkých dávkách dříve, než jsou potřeba v kroku 2. Tato rozpracovaná část musí být uskladněna a udržována dokud nebude v kroku 2 potřebná. Z toho vyplývá plýtvání mnoha zdroji. Metoda JIT by se bez tohoto systému tahu nikdy nerozvinul (Liker, 2008).

Po roce 1976 se tato metoda rozšiřovala i do jiných japonských podniků. V roce 1980 se začala rozšiřovat až do USA a zanedlouho jí přijaly i první významné evropské firmy.

V této době je tato technologie příznačná hlavně pro automobilový průmysl. V tomto průmyslu má své uplatnění z důvodu velkého tlaku na časové parametry dodávky a minimalizaci zásob. Just-In-Time je filozofií, která je stejná u každého podniku, ať už je zaměřený na automobilový průmysl nebo jiný.

Tato metoda se také jinak nazývá nebo označuje jako dodání „právě včas“, tzn. v určitých smluvených termínech a to podle potřeby odebírajících článků.

Pro metodu Just-In-Time jsou typické dodávky v malých množstvích, jsou dodávány velmi často a v okamžiku potřeby na straně poptávky. Díky těmto dodávkám na sebe články v logistickém řetězci navazují s minimální nebo žádnou pojistnou zásobou.

V průmyslové výrobě je zcela nemožné nemít žádné zásoby, ale podnik by se měl snažit o co největší snížení zásob z důvodu úspory nákladů a uchovávat jen ty, které jsou nezbytné.

Technologie Just-In-Time má několik předpokladů, kterými podporuje výrobní strategii orientovanou na trh a zákazníka. Mezi ty předpoklady patří:

- přísná kontrola kvality;
- pravidelné a spolehlivé dodávky
- blízkost dodavatele (výroby) odběrateli;
- spolehlivé telekomunikace;
- poskytování bezprostředních plánových informací;
- princip jediného zdroje.

Metodu charakterizuje hlavně plánování a výroba na objednávku, výroba v malých sériích, eliminace ztrát a zajištění kvality ve výrobě.

Cílem této technologie je odstranění nepotřebných skladových zásob, při snaze dosáhnout nulové zásoby. Dalším cílem je snížení hodnoty oběžného majetku a zlepšení dodavatelské spolehlivosti (Lukoszová et al., 2012).

Jako negativní důsledky Lukoszová (2012) uvádí snižování komplexnosti výroby, skutečnost, že výrobce konečného výrobku opouští výrobu komponent a přenechává ji dodavatelům. Aplikace této metody také vede ke zvyšování nároků na přepravu se všemi jejími nepříznivými ekologickými efekty.

Teorie omezení (TOC – Theory of Constraints)

Ve dvacátém století podniky začínaly vyvíjet a aplikovat nové technologie, které ovlivnily výrobu, způsob realizace výrobků i prodeje. A také způsobily změnu zvyklostí zákazníků. I když se podmínky změnily, cíl zůstal stejný. Podniky stále usilují o co nejvyšší návratnost vložených investic, což znamená, že se podnik snaží plnit některé z následujících cílů:

- zvýšení podílu na trhu,
- vývoj a nabídka nových výrobků a služeb,
- snížení nákladů,
- zvýšení kvality,
- zkrácení průběžného času výroby.

Způsob naplňování stejných cílů se díky novým podmínkám mění. I přes to zůstávají původní problémy podobné např.:

- zpoždování termínů zakázek,
- překračování plánovaných rozpočtů,
- existence velkého množství neočekávaných změn,
- střet priorit.

Díky vývoji různých technologií a inovací výrobků a služeb se mění i přístupy k řízení. V této době hlavní změny zajišťují a podmiňují prostředky informačních a komunikačních technologií a podnikové informační systémy.

Kvůli všem změnám jak ekonomických, společenských a ekologických je stále hledána vhodná pomoc pro rozhodování, která je na jedné straně dostatečně jednoduchá a na straně druhé dostatečně obecná, která by řešila nezbytnou výši souvisejících problémů (Basl, 2003).

Teorie omezení je nový pohled, který vychází z mnoha praktických poznatků. Tato teorie je vlastně takový návod, kde hledat řešení. Pro podnikání jsou důležité dva základní elementy – náklady a výkony. Autor této teorie je Eliyahu M. Goldratt. Autor preferuje sféru výkonů, kvůli tezi, že cílem není peníze ušetřit, ale vydělat. Jeho preference má svůj důvod – *tlak na hospodárnost má své meze, snižovat náklady nelze do nekonečna, strana zvyšování výkonů je neomezená* (Veber, 2007).

Hlavní myšlenkou teorie omezení je skutečnost, že každý reálný systém v sobě zahrnuje minimálně jedno úzké místo (omezení). Posilování jiného článku představuje pro podnik ztrátu a je zbytečné. Proto je nejdůležitější zaměřit úsilí na nejslabší článek. Tímto posílením může podnik získat rychlé a značné přínosy. I když se povede posílení nejslabšího článku, tak že už nebude kritický, objeví se další jiný nejslabší článek. Tento článek se musí znova zanalyzovat, najít řešení a příčiny. Z principu pravidelného určování omezení a jejich řešení by měl být navrhován proces trvalého zlepšování (Veber, 2007).

Goldratt v roce 1990 vyvinul proces o pěti krocích zaměřený na řízení systému ovlivněného omezeními. Tím, že manažer vyvine čas a energii na řízení úzkých míst, se zlepšuje celkový výkon systému.

Pět kroků řízení systému:

- 1) určit omezení systému;

- 2) určit, jakým způsobem využít omezení;
- 3) podřídit všechny ostatní faktory rozhodování v kroku 2;
- 4) odstranění omezení systému;
- 5) vrátit se na krok 1, prevence před vyskytnutím dalšího omezení (Chou, Lu & Tang, 2012).

Metoda ABC

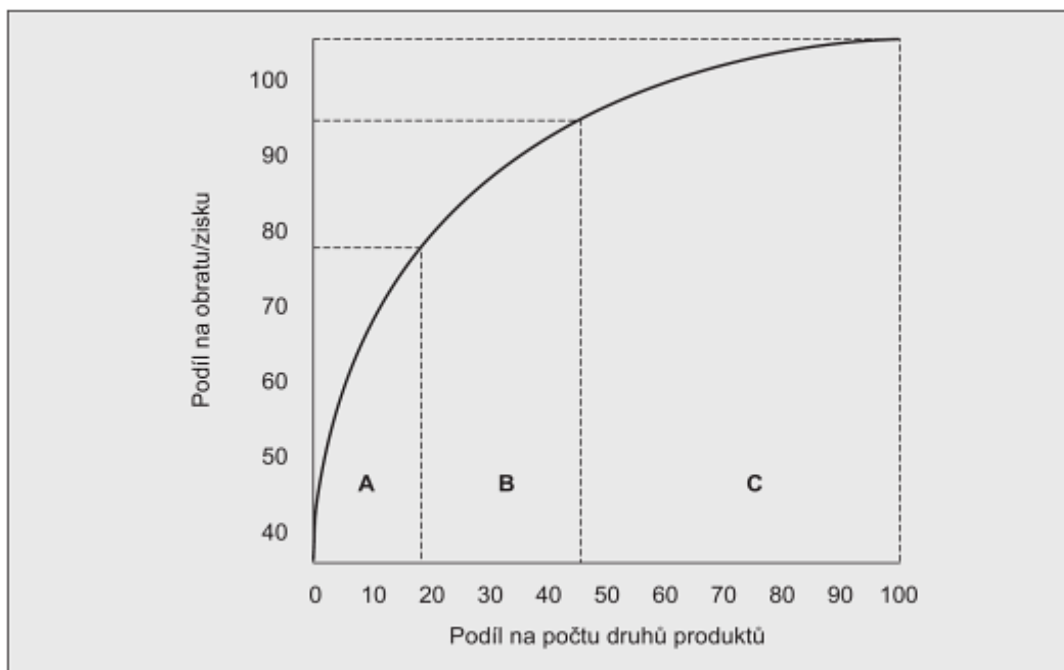
Tato metoda se používá k rozdělení skupin prvků, které jsou důležité pro celkový výsledek z podnikání. Proto podnik musí vědět, které výrobky nebo aktivity jsou nejvíce ziskové nebo nákladové. Metoda ABC se používá hlavně v podnicích, kde je mimořádně velké rozpětí zákazníků a velký počet výrobků či používaného materiálu a kde je potřeba zjistit skupinu prvků, která není obsáhlá svým počtem, ale je důležitá pro výsledek podnikání. A naopak skupinu prvků, která je obsáhlá počtem, ale není důležitá z hlediska výsledků podniku.

Z obrázku vyplývá, že x % druhů produktů vykazuje procentní podíl na celkových tržbách (zisku, nákladech, zásobách). Jednotlivé skupiny vzájemných závislostí označíme A, B, C. Obvykle se vytvářejí tři až čtyři kategorie. Podle kategorií můžeme účelně diferencovat manažerské přístupy ve všech fázích manažerského procesu, tj. při výzkumu trhu atd.

Parettovo pravidlo – 80 : 20

- 80 % důsledků nebo výsledků je způsobeno 20 % příčin
- 20 % produktů přináší 80 % příjmů (Jakubíková, 2008)

Obrázek 3: Metoda ABC



Zdroj: Jakubíková, 2008

Pro aplikaci nelze použít metodu ABC, jestliže položky zásob mají stejnou hodnotu a vážou stejné množství finančních prostředků. Nerovnoměrnost v hodnotě zásob by měla být značná:

- 80 % položek zásob činí celkem 20 % hodnoty veškerých zásob, a váže tedy 20 % kapitálu sloužícího k financování zásob,
- 20 % položek zásob činí celkem 80 % hodnoty veškerých zásob, a váže tedy 80 % kapitálu sloužícího k financování zásob (Vochozka, Mulač et al., 2012).

Z tohoto vyplývá, že není rozumné řídit všechny zásoby stejně, nejvíce je potřeba se zaměřit na položky zásob s nejvyšší hodnotou a naopak.

Princip metody ABC je rozdělení do skupin podle výše hodnoty, kterou jednotlivé položky zásob váží. Název metody vyplynul z podnikové praxe, ve které se stanovily tři skupiny A, B a C. Tento počet skupin však není závazný, počet zvolených skupin by se měl shodovat s různorodým sortimentem určitého podniku.

- **skupina A:** kumulovaná hodnota položek tvoří 60-80 % hodnoty všech zásob, je v ní zastoupeno 5-15 % položek zásob,
- **skupina B:** kumulovaná hodnota položek tvoří 15-25 % hodnoty všech zásob, je v ní zastoupeno 15-25 % položek zásob,

- **skupina C:** kumulovaná hodnota položek tvoří 5-15 % hodnoty všech zásob, je v ní zastoupeno 60-80 % položek zásob (Vochozka, Mulač et al., 2012).

2.3.3 Typologie zásob

Běžná zásoba

Tato zásoba je v podniku vždy, pokud nejde jen o vstupy pro aktuální potřebu. Nazývá se také cyklická zásoba a je důležitá k uspokojení poptávky nebo spotřeby v časovém úseku mezi dvěma dodávkami (Jirsák, Merkvart, & Vinš, 2012).

Pojistná zásoba

Pojistná zásoba se v podniku vytváří jako prevence z důvodu nejisté poptávky či spotřeby. Používají se dvě metody pro stanovení pojistné zásoby a to intuitivní a kvantitativní (Jirsák, Merkvart, & Vinš, 2012).

Maximální zásoba je výše zásoby v okamžiku nové dodávky.

Minimální zásoba je stav, kdy je vyčerpána obrátová zásoba. Je součtem pojistné a technické zásoby (Váchal, Vochozka et al., 2013).

2.3.4 Náklady na skladování zásob

Nejdůležitější jsou položky, které se mění s objemem skladovaných zásob.

Hlavní položky jsou:

- a) Kapitálové náklady a náklady obětované příležitosti.
- b) Náklady spojené se službami.
- c) Náklady na skladování zásob.
- d) Náklady na rizika, ztráty (Sixta & Mačát, 2005).

Náklady kapitálu vázaného v zásobách

Ve všech podnicích se snaží o minimalizaci zásob, jelikož udržování nadměrných zásob nepřináší podniku žádnou přidanou hodnotu a také platí, že finanční prostředky, které jsou v zásobách vázány, mohou být použity pro jiný druh investic (Sixta & Mačát, 2005).

Náklady na skladovací prostory

Do těchto nákladů se zahrnují čtyři typy skladovacích prostorů: sklady v rámci výrobních závodů, veřejné sklady, nájemní sklady a vlastní sklady.

V rámci závodu jsou náklady na skladování většinou fixní, pokud se vyskytnou některé variabilní náklady, mění se podle množství výrobků, které se přesunují v návaznosti na tok materiálu, nikoliv podle množství skladovaných zásob. Ty náklady, které se mění v závislosti na úrovni zásob, by se měly zahrnout do nákladů na udržování zásob. Společnost ABC, s. r. o., na který se ve své praktické práci zaměřuji, používá pouze vlastní sklady, proto není potřeba v literární rešerši rozvíjet **náklady na veřejné sklady** (Sixta & Mačát, 2005).

Náklady z rizika znehodnocení zásob

V každém podniku jsou náklady znehodnocení zásob různé, ale obvykle obsahují náklady na: morální opotřebení, poškození, krádeže a ztráty a přemísťování zásob (Sixta & Mačát, 2005).

Náklady krádeží a ztrát je velmi těžké kontrolovat, jelikož se týkají nejvíce zaměstnanců. Ztráty mohou vzniknout ze špatného vedení záznamů nebo z vyexpedování nesprávných výrobků (Sixta & Mačát, 2005).

Dále ve své knize Sixta & Mačát (2005) uvádějí a rozebírají **náklady na přepravu, náklady morálního opotřebení, náklady na služby.**

3 Metodika a cíl práce

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjištění současného stavu řízení oběžného majetku. Při zjišťování a analýze současného stavu bylo důležité odhalení problematických míst v řízení. A v závěru stanovení doporučení, která by tato problematická místa měla odstranit a zlepšit situaci se zaměřením na minimalizaci vázanosti finančních prostředků v zásobách a zachování plynulosti výroby.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Literární přehled

Nejdůležitějším prvotním krokem před zpracováním bakalářské práce je seznámit se s tématem pomocí už vydané literatury. Literární přehled je sestaven od obecného tématu, kterým je řízení oběžného majetku k specifické problematice, jako je řízení zásob a s tím spojené náklady a plynulá výroba.

3.2.2 Současný stav

Dalším krokem při přípravě této bakalářské práce bylo zjištění a popis současného stavu řízení oběžného majetku ve vybraném podniku. Toto zkoumání bylo provedeno na základě domluvy s vybraným výrobním podnikem. Podnik si nepřeje zveřejnit název společnosti, proto je v textu uveden jako ABC, s. r. o.

Tabulka 1: Použité metody ke zjištění současného stavu řízení oběžného majetku

Druh informace	Zdroj	Použití
Vize, mise, informace o zaměstnancích, hlavní činnost podniku ...	Webové stránky společnosti, podnikové prospekty	Kapitola - charakteristika podniku
Proces výroby, schéma	Komunikace s montážními dělníky a vlastní pozorování ve výrobní hale	V podkapitole o nedokončené výrobě
Ekonomické údaje	Účetní závěrky	Kapitola zhodnocení efektivity - horizontální a vertikální analýza, ukazatele aktivity a grafy

Informace o zásobách, skladování	Rozhovor se zaměstnancem logistického oddělení	Kapitola - Současný stav řízení zásob
Informace o pohledávkách a finančním majetku	Rozhovor a emailová korespondence s vedoucí účetního oddělení	Kapitola o současném stavu pohledávek a kapitola o současném stavu krátkodobého finančního majetku
Příjmy materiálu za rok	Datový Soubor poskytnutý od zaměstnance logistického oddělení	Metoda ABC

Zdroj: vlastní zpracování

Pro větší transparentnost získávání informací byla vytvořena tabulka, která obsahuje soupis informací, zdroj a konkrétní použití v bakalářské práci.

Údaje byly převzaty z dostupných zdrojů. Tyto zdroje tvoří účetní závěrky, vnitropodnikové informace. Další informace použité v praktické části práce vychází z pozorování chodu v podniku a řízené rozhovory se zaměstnanci. Většina ekonomických údajů byla převzata z účetních závěrek. Všechny informace, které se týkají zásob, byly získány prostřednictvím rozhovoru se zaměstnancem logistického oddělení. Informace týkající se pohledávek a finančního majetku byly získány od vedoucí účetního oddělení. Informace týkající se výroby byly zjištěny na základě rozhovorů s montážními dělníky a již zmíněným vlastním pozorováním.

Kapitola charakteristika podniku je stručná z důvodu požadavku společnosti o utajení názvu v textu práce. V této kapitole se objevují informace převážně z webových stránek a podnikových prospektů.

Nakonec byl zařazen do praktické části postup montáže hlavové opěrky. Jsou to činnosti, které jsou potřeba k vzniku nového výrobku a rozložení pracoviště jednoho vybraného projektu. Na tomto projektu se uskutečňuje výroba multifunkční hlavové opěrky B8. Tento proces výroby byl do praktické části zařazen z důvodu nalezení problematického místa, který souvisí s vázaností kapitálu v zásobách. Dále je zde zmíněno odměňování zaměstnanců, jak mzda základní, tak tabulka s vyčíslením hodnot bonusů. Bonusy souvisí s motivací zaměstnanců a jsou udělovány za kvalitu, udržování čistého pracoviště a za respektování požadavků zákazníka, z tohoto důvodu byly do této části práce zařazeny.

3.2.3 Ukazatele pro vyhodnocení a opatření

Třetím krokem bylo na základě zjištěného současného stavu vybraného výrobního podniku, stanovit ukazatele týkající se řízení oběžného majetku.

Horizontální a vertikální analýza

Pro rozbor finančních výkazů byla použita horizontální a vertikální analýza. Horizontální analýzou se sleduje vývoj veličin v čase ve srovnání s nějakými veličinami z minulého účetního období. Naopak vertikální analýza zkoumá strukturu účetních výkazů ve vztahu k celkovým smysluplným veličinám (např. celková oběžná aktiva).

Horizontální analýza

Horizontální analýza byla použita z důvodu kvantifikace meziročních změn. Analýza má více možných postupů. Jedním z nich je využití indexů nebo diferencí. V případě diferencí se doporučuje zapsat výsledky i v procentech pro lepší demonstraci, o kolik procent se určité veličiny bilance změnily oproti minulému roku.

Horizontální analýza byla použita k hodnocení roku 2012 a 2013 ve srovnání s rokem 2011. Tento podíl je vyjádřený v procentech, z důvodu lepší vypovídací schopnosti na první pohled.

Vertikální analýza

Vertikální analýza zkoumá jednotlivé položky účetních výkazů ve vztahu k celkovým sumám. V rozvaze se jako celková veličina nabízí celková bilanční suma. Pro téma této bakalářské práce bylo samozřejmě použito jako celkovou veličinu – celková oběžná aktiva. Jednotlivé položky oběžných aktiv jsou pak dány do poměru celkovými oběžnými aktivy a udávají, z kolika procent se na celku podílejí.

Ukazatele aktivity

Podle Kislíngerové a Hnilici (2005) se skupina ukazatelů aktivity snaží ukázat, jak úspěšně podnik využívá svá aktiva.

Protože ukazatel poměruje nejčastěji tokovou veličinu (tržby) k veličině stavové (aktiva), je možné vyjádřit tento ukazatel ve dvou modech:

Obrátkovost (rychlost obrátu) – vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli (nejčastěji rok)

Doba obratu – odráží počet dní (příp. let), po který trvá jedna obrátka (Kislingerová, Hnilica, 2005).

V kapitole o zhodnocení efektivnosti řízení oběžného majetku byly použity tyto ukazatele aktivity:

- rychlost obratu oběžných aktiv
- doba obratu oběžných aktiv
- doba obratu pohledávek
- rychlost obratu zásob
- doba obratu zásob

Tyto ukazatele byly použity na základě údajů z účetních závěrek. Pro zpřesňující výpočty byly použity jednotlivé položky zásob a hodnota zásob byla zprůměrována. Kalkuluje se zde s rokem, který má 360 dní. Do výpočtů doby obratu pohledávek byly zvoleny krátkodobé pohledávky, které obsahují jak pohledávky z obchodních vztahů, tak pohledávky z cash poolingu a k propojeným osobám.

Rychlost obratu zásob

Ukazatel intenzity využití zásob. Udává kolikrát za rok je každá položka zásob podniku prodána a znovu uskladněna. Slabou stránkou ukazatele je, že tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby jsou v pořizovacích cenách. Proto je tímto ukazatelem nadhodnocena skutečná obrátka. Kdyby se použili v čitateli náklady na prodané zboží, odstranila by se tato slabina, avšak tradičně se aplikují tržby. Další problém je, že stav zásob je k jednomu okamžiku, zatímco tržby jsou tokovou veličinou a odrážejí výsledek celoroční aktivity (Sedláček, 2009).

Pokud je ukazatel vyšší, znamená to, že podnik nemá zbytečné neproduktivní zásoby (Sedláček, 2009).

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (1)$$

Doba obratu zásob

Tento ukazatel, udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku do spotřebování nebo do jejich prodeje. Je také indikátorem likvidity, jelikož udává počet dnů, za které se zásoby promění v peníze či pohledávku.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{denní spotřeba}} \quad (2)$$

$$\text{Rychlost obratu oběžných aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Oběžná aktiva}} \quad (3)$$

$$\text{Doba obratu oběžných aktiv} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Tržby}/360} \quad (4)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360} \quad (5)$$

4 Charakteristika podniku

V praktické části práce se nejdříve představí vybraný podnik, u kterého se zkoumají používané metody řízení oběžného majetku. Z důvodu rozsahu vybraného tématu, je práce postavena především na řízení zásob a na odhalení důležitých problematických míst. Tento současný stav řízení je analyzován pomocí získaných poznatků z teoretické části.

4.1 Vybraný podnik ABC, s. r. o.

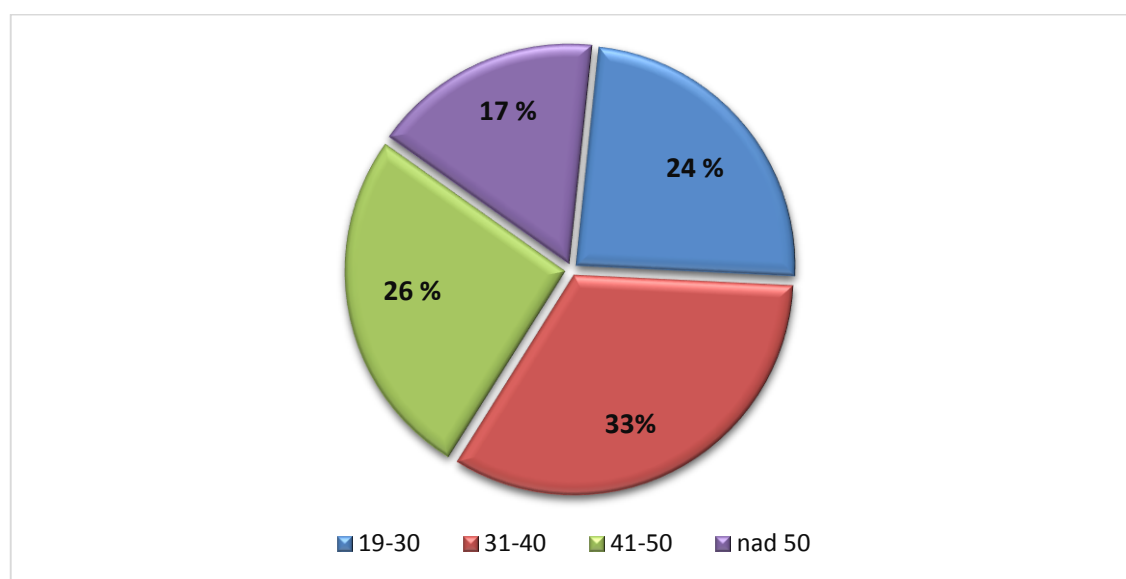
Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena společnost ABC, s. r. o., která je jedním z největších výrobců v České republice z odvětví Automotive a Seating Systems. Podnik, který se nachází v České republice vlastní mateřská společnost, která má 100% podíl na základním kapitálu. Mateřská společnost sídlí v Německu a po celém světě má 28 dceřiných společností.

Podnik se specializuje na vývoj a výrobu doplňků a systémů pro interiéry vozidel. Také se zabývá výrobou autosedaček pro řidiče i spolujezdce pro offroad vozidla, nákladní vozidla, autobusy i vlaky.

4.2 Zaměstnanci společnosti

K 31. 12. 2013 zaměstnávala společnost celkem 596 zaměstnanců. Počet zaměstnanců se snížil o 20 oproti předcházejícímu roku.

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců podle věku



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

V roce 2013 byla věková struktura zaměstnanců velmi příznivá. Ve společnosti pracovalo 24 % zaměstnanců v rozmezí věku mezi 19-30 lety a 33 % v rozmezí 31-40 let věku, 25,8 % v rozmezí 41-50 let a 16,8 % zaměstnanců bylo ve věku nad 50 let.

Na webových stránkách podniku se uvádí, že zaměstnanci podniku mají za úkol se neustále zabývat vývojem a výrobními inovacemi. Usilují o nalezení flexibilního řešení na výzvy konkurenčního globálního trhu. Snaží se výrobu a výrobky přizpůsobit dnešnímu vývoji automobilů, u kterých se čím dál více zvyšuje rychlost a je potřeba také myslet na co největší bezpečnost a pohodlí spotřebitelů.

4.3 Vize společnosti

V materiálech mateřské společnosti jsou stanoveny vize a mise společnosti, které se už několik let nezměnily. Do budoucna si vedení podniku přeje zaujmout vedoucí pozici v technologiích a kvalitě na hlavních trzích a v této oblasti také jít rychle kupředu a zůstat ve vedení.

Rozhodovat se důsledně pro vývoj jen takových technologií a produktů, které je posílí.

Plně se soustředit na přání svých zákazníků a požadavky trhu s důrazem na kvalitu technologie, produktů a procesů.

4.4 Mise

Mobilita je jednou ze základních hodnot naší doby a lidé, kteří cestují auty, mají nárok na komfort a bezpečnost. Proto společnost nabízí produkty, které neustálou inovací tento nárok stále lépe splňují.

Současně zakládají úspěch na převzetí ekonomické a sociální zodpovědnosti směrem k zákazníkům, zaměstnancům, investorům a regionům.

Jako primární cíl si stanovili posílení pozice inovátora a chtějí vyrábět produkty s vynikající kvalitou, bezpečností, ergonomií a komfortem pro zákazníky.

Otevřená, jasná a včasná komunikace, respekt, transparentnost a důvěra jsou pro podnik základní hodnoty. Také se snaží o vyrovnanou bilanci zájmů zaměstnanců, zákazníků a společníků.

4.5 Hlavní výrobky

Hlavními hodnototvornými výrobky společnosti jsou:

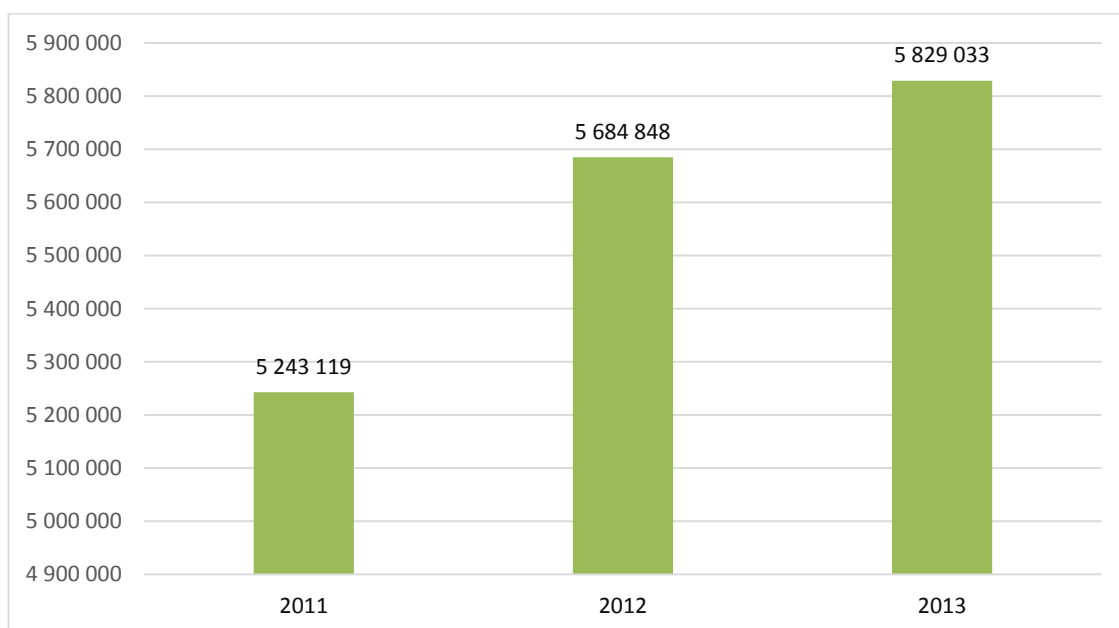
- hlavové opěrky,

- loketní opěrky,
- loketní opěrky ve dveřních výplních,
- boční části zadních sklopných sedaček,
- integrované dětské sedačky,
- kompletní sedadla pro nákladní automobily, pro řidiče offroad vozidel, sedadla pro řidiče zemědělských a stavebních strojů, vysokozdvížných vozíků,
- sedadla pro řidiče,
- sedadla pro cestující do vlaků a autobusů.

4.6 Tržby podniku

Tato kapitola se zabývá základními údaji, které pomohou charakterizovat podnik a vytvoří čtenáři představu o stavu společnosti v oblasti tržeb. V kapitole charakteristika ekonomické oblasti podniku se nachází zanalyzovaný a graficky vytvořený vývoj, struktura tržeb v letech 2011–2013 a podíl na celkových tržbách koncernu v roce 2013.

Graf 2: Tržby z prodeje výrobků v letech 2011-2013 (v tis. Kč)

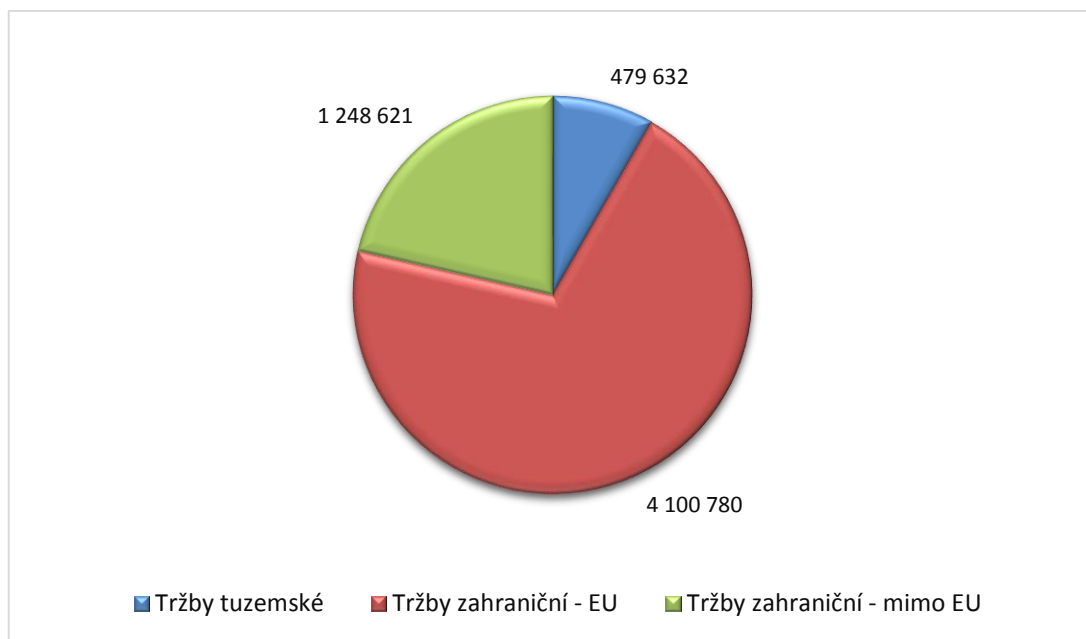


Zdroj: vlastní zpracování dle účetních závěrek

Společnost v roce 2011 získala 5 243 119 tis. Kč z prodeje vlastních výrobků a služeb. V roce 2012 tržby vzrostly o 8 % oproti roku 2011 na částku 5 684 848 tis. Kč. V roce 2013 společnost vykázala opět nárůst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb oproti roku 2012 o 2,5 % na částku 5 829 033 tis. Kč.

V roce 2011 společnost vykázala ztrátu 8 965 tis. Kč. V roce 2012 dosáhla zisku 9 703 tis. Kč. A v roce 2013 vykázala ztrátu 62 238 tis. Kč. Podnik ve své účetní závěrce udává, že ztrátu z hospodaření společnosti v roce 2013 ovlivnila výše kurzových rozdílů způsobena významnou změnou kurzu EUR (intervencí ČNB) ke konci účetního období.

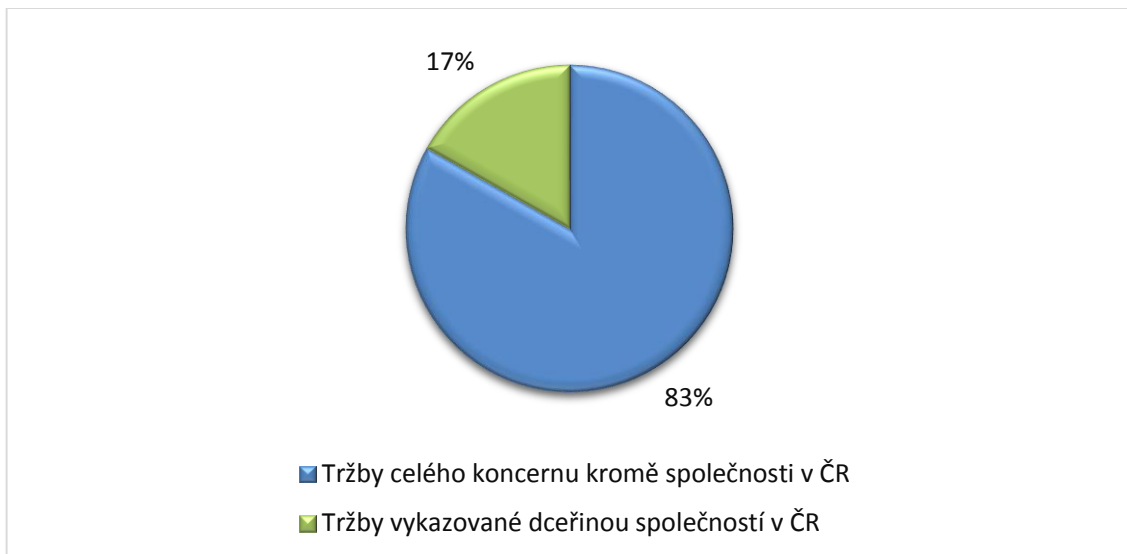
Graf 3: Struktura tržeb (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací

Z celkového objemu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb za rok 2013 tvoří největší část tržby ze zahraničí v rámci Evropské unie a to 70,35 %, v úhrnu za 4 100 780 tis. Kč. Zahraniční tržby mimo Evropskou unii tvoří 21,42 %, což činí 1 248 621 tis. Kč. Nejnižší hodnotu vykazují tržby tuzemské, které tvoří z celkové částky pouhých 8,23 % 479 632 tis. Kč.

Graf 4: Podíl na celkových tržbách koncernu v roce 2013



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z konsolidované účetní závěrky

Tržby za celý koncern byly v roce 2013 1 265 660 tis. EUR. Tržby dceřiné společnosti v roce 2013 činily 5 829 033 tis. Kč, což tvoří 17 % z celkového objemu tržeb celého koncernu.

5 Popis současného stavu řízení oběžného majetku

Tato kapitola se zaměřuje na popis současného stavu řízení oběžného majetku společnosti ABC, s. r. o.

5.1 Současný stav řízení pohledávek

Vzhledem k tomu, že klíčoví a dlouholetí zákazníci podniku jsou společností jako AUDI, VW, ŠKODA, BMW, DAIMLER, DAF, LEAR CO. a FAURECIA, tak společnost ABC, s. r. o. nepodniká žádné kroky ke zjišťování a analýze důvěryhodnosti klienta. Pro tyto důležité klienty se používá speciální systém. Jsou to interní portály, na kterých se vzájemně odsouhlasí dodané zboží a odeslané platby.

Podnik sleduje pohledávky dle struktury, zda se jedná o pohledávky k propojeným osobám z obchodních vztahů nebo jsou to pohledávky vzniklé z cash poolingů. Dále podnik sestavuje přehledy o pohledávkách do splatnosti a po splatnosti.

Tabulka 2: Pohledávky k propojeným osobám

v tis. Kč	2013	2012
Pohledávky z obchodního styku	74 525	64 235
Cash pooling	390 398	260 614

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ze závěrky

V tabulce 2 se nachází rozbor pohledávek k propojeným osobám, tyto pohledávky činí k 31. 12. 2012 celkem 324 849 tis. Kč. Z této celkové částky tvoří většinu s 80 % částka 260 614 tis. Kč pohledávky z cash poolingů, zbytek jsou pohledávky z obchodního styku s částkou 64 235 tis. Kč. Stav k 31. 12. 2013 byl celkem 464 923 tis. Kč. Pohledávky z obchodního styku byly 74 525 tis. Kč a pohledávky z cash poolingů tvořící většinu celkového objemu v úhrnu 390 398 tis. Kč. Při problémech s úhradami pohledávek, podnik v ČR zasílá upomínky odběratelům. Jelikož tato dceřiná společnost nemá v ČR prodejní oddělení, tak se problematické pohledávky přesouvají na centrálu v Německu, která má za úkol tento problém vyřešit.

Tabulka 3: Přehled pohledávek (v tis. Kč)

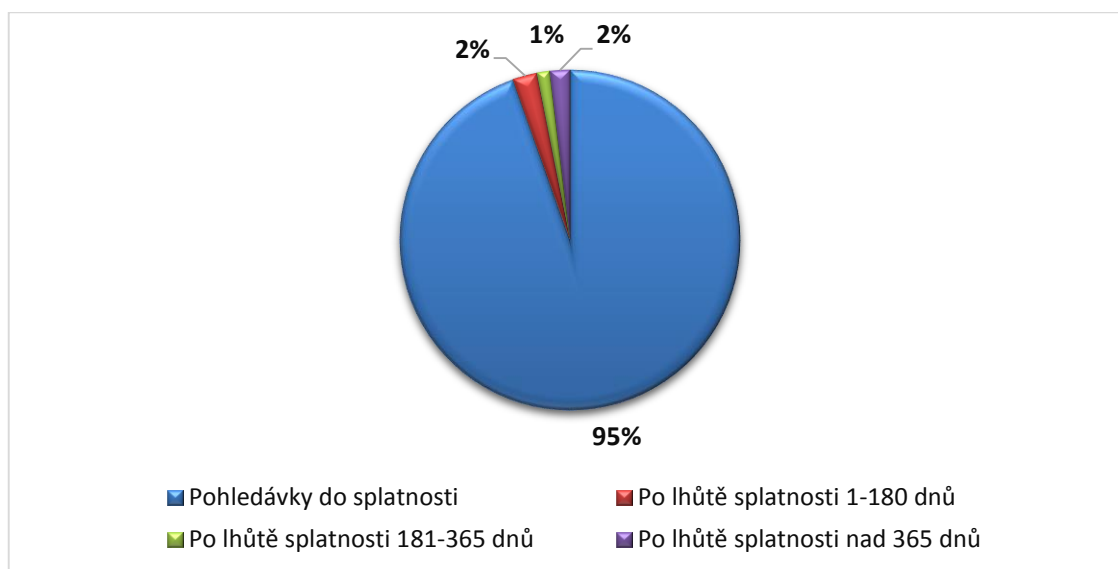
Přehled pohledávek v tis. Kč	Celkem pohledávky	
	31. 12. 13	31. 12. 12
Dlouhodobé pohledávky	5 650	7 115
Krátkodobé pohledávky do splatnosti	657 341	545 481
<i>z toho vůči podnikům ve skupině</i>	68 588	43 748
Krátkodobé pohledávky po splatnosti	37 390	25 658
<i>z toho vůči podnikům ve skupině</i>	5 937	20 487
Krátkodobé pohledávky brutto	694 731	571 139
<i>po lhůtě splatnosti 1-180 dnů</i>	16 064	1 870
<i>po lhůtě splatnosti 181-365 dnů</i>	8 400	5 946
<i>po lhůtě splatnosti nad 365 dnů</i>	12 926	17 842
Opravné položky	32 670	28 136
Celkem krátkodobé pohledávky netto	662 061	543 003

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetní závěrky

V tabulce 3 se nachází podrobný přehled pohledávek ke konci hospodářských let 2012 a 2013. Krátkodobé pohledávky v roce 2012 činily 543 003 tis. Kč. Z tabulky je patrné, že pohledávky do splatnosti v obou letech tvoří většinu z celkového objemu. Což je požadovaný stav. Na první pohled je viditelná závažnější okolnost a to v roce 2012, kdy

největší podíl na pohledávkách po splatnosti s celkovým objemem 25 658 tis. tvoří pohledávky k propojeným osobám v objemu 20 487 tis. Kč. Společnost bohužel neposkytla dostatek informací k provedení analýzy těchto pohledávek. Proto není možné přesně definovat, o jaké pohledávky se přesně jedná a z jakého důvodu u nich dochází k neplacení.

Graf 5: Stav pohledávek podle splatnosti



Zdroj: vlastní zpracování z údajů účetní závěrky

Krátkodobé pohledávky brutto ke dni 31. 12. 2013 činily 694 731 tis. Kč. Největší část tvoří pohledávky do splatnosti s 95 % a částkou 657 341 tis. Kč. Zbývající část jsou pohledávky po lhůtě splatnosti. Pohledávky po lhůtě splatnosti 1-180 dnů činí 2 %, pohledávky po lhůtě splatnosti 181-365 dnů mají 1% podíl a pohledávky po lhůtě splatnost nad 365 dnů 2% podíl. Pohledávky po splatnosti společnost v ČR neřeší, tyto problematické pohledávky se vyřizují v mateřském centru společnosti.

5.2 Současný stav řízení finančního majetku

Podnik v ČR nesestavuje vlastní cash flow, to obhospodařuje mateřská společnost v Německu. Zaměstnanci v mateřské společnosti vypracují strategii, od které se odvíjí plány na rok dopředu. Tyto plány se zpracovávají v softwaru a doplňují se zde stavy finančních prostředků, plánované výdaje, mzdy, předpokládané příjmy a odvody.

Každý týden podnik ABC, s. r. o. vytvoří týdenní výhled plateb, závazků a pohledávek. Tyto údaje se sdílí s mateřskou společností, která musí všechny platby schválit.

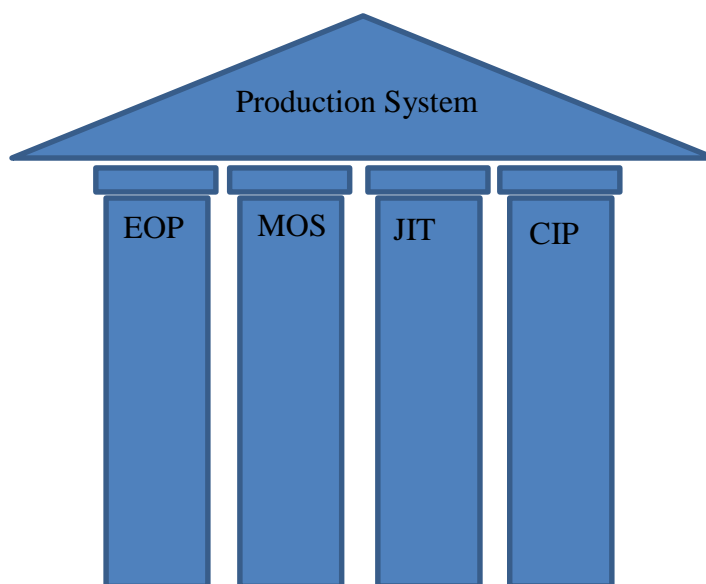
Při mimořádných událostech, které vyžadují nějaké platby, musí podnik přes software požádat zvlášť centrálu a opět počkat na schválení. Celý koncern využívá cash pooling, proto společnost ABC, s. r. o. si drží velice nízké finanční prostředky.

Na konci roku 2013 měla společnost v krátkodobém finančním majetku 939 tis. Kč. Z toho 247 tis. Kč jsou hotové peníze a 692 tis. Kč vykazovali na účtech v bankách. Krátkodobé cenné papíry podnik na konci roku 2013 v rozvaze nevykazuje. Krátkodobý finanční majetek má 0,10% podíl na celkových oběžných aktivech.

5.3 Současný stav řízení zásob

Od roku 2008 společnost postupně zavádí Lean Production. V letech 2008-2010 byl tento přístup zaveden u výrobní a montážní linky a jednotlivých výrobních procesů. V letech 2010-2013 zavádění Lean Production pokračovalo ve skladech a logistice. Koncern vytvořil vlastní systém postavený na principech TPS (Toyota Production System). Tento systém obsahuje čtyři pilíře. První pilíř je EOP (Empowerment of people) – posílení pravomoci zaměstnanců, druhý pilíř MOS (Manufacturing Operating System) – výrobní operační systém, třetí pilíř JIT a poslední čtvrtý pilíř je CIP (Continuous Improvement Process) – proces neustálého zlepšování. Tento systém se soustředí hlavně na minimalizaci nákladů kompletního hodnotového řetězce odstraněním plýtvání a zlepšováním řízení zdrojů.

Obrázek 4: ABC, s. r. o. Production System



Zdroj: vlastní tvorba na základě podnikových materiálů

5.3.1 Třetí pilíř JIT

Pod pilířem JIT se nachází cíl uspokojit zákazníka neustálým zkracováním doby reakce mezi objednávkami a dodávkami. Mělo by se předcházet nadbytečnému množství produkce a špatnému využití lidských, materiálních a strojních prostředků. Další důležitou částí JIT jsou standardní balení/standardní bedny, například jsou to bedny KLT. Tyto bedny představují nejdůležitější předpoklad pro optimalizované toky logistiky. Podnik KLT bedny využívá kvůli redukci zásob materiálu a frekventovanosti dodávek.

Pro přivážení materiálu na výrobní linku podnik využívá nákladní vláčky a vozíky. Vláček přiváží na linku malé bedny a prázdné bedny převáží mezi skladem a místem jejich použití. Materiál je dodáván několikrát za hodinu nebo směnu. Vláčky se používají z důvodu zvýšení bezpečnosti a nevyžadují tolik prostoru k manipulaci jako vysokozdvizné vozíky a lze snížit provozní uličky. S redukcí vysokozdvizných vozíků je spojené blokové skladování. Je to způsob skladování, který podporuje princip FIFO.

5.3.2 Používaný software

V podniku se používá software SAP. Software SAP je svázaný s účetnictvím, logistikou a dalšími odděleními ve společnosti. Dva zaměstnanci se o SAP starají a obhospodařují. Zaměstnanci oddělení technologie zadávají do systému kusovníky, požadavky na zakázky, a když jsou nastavené, SAP spočítá, kolik má podnik zakázek a dále spočítá, kolik potřebují materiálu pro výrobu a dle toho se objednává. Tento software neobjedná nic navíc, vše co spočítá je na základě požadavků zákazníka. Používáním softwaru se usnadňuje práce zaměstnancům, není jich tolik potřeba a hlavně se minimalizují chyby pracovníků. Systém SAP hlídá veškeré zásoby a všechny díly, které se nakupují. Oddělení logistiky přijímá objednávky, zpracuje je na základě kusovníku a dohlíží na bezchybný tok materiálu od dodavatelů. Dále používají SAP i zákazníci, kteří nastaví v systému data, číslo a specifikaci materiálu, v softwaru vznikne etiketa. Dodavatel etiketu vytiskne a pošle s materiálem.

5.3.3 Skladování

Podnik od roku 2012 vlastní dvě výrobní haly a každá z těchto hal má dva přilehlé sklady. Jedna výrobní část se zabývá odvětvím Automotive a druhá odvětvím Seating Systems. V těchto čtyřech skladech pracuje celkem 42 lidí včetně obsluhy vláček. Na skladové prostory v sektoru Automotive připadne 12 skladových zaměstnanců

a 8 pracovníků, kteří obstarávají vláčky. Vedoucí logistického oddělení je jeden a má pod sebou 11 zaměstnanců. Dva z těchto jedenácti zaměstnanců obhospodařují používaný software SAP, šest zaměstnanců se stará o zákazníky a zbylí tři zaměstnanci mají na starost dodavatele.

Podnik využívá ve svých skladech vysoké regály, ve kterých není přímo určená pozice pro jeden materiál. Dále vlastní tzv. blokový sklad, ve kterém jsou na zemi vytyčená místa pro jeden typ výrobku nebo materiálu. Tento skladový prostor je též výhodný z důvodu nepotřebné další techniky k další manipulaci se zásobami a zvýšením bezpečnosti. Skladový prostor v sektoru Automotive, který je určen pro příjem materiálu má velikost 1 500 m² a skladový prostor určený pro skladování v KLT bednách má 200 m² a disponuje kapacitou až 2 400 KLT beden. V těchto skladových prostorách se denně uskladní 29 mil. Kč zásob. Z toho činí 4 mil. Kč hotové výrobky, 1,5 mil. Kč rozpracovaná výroba a zbytek tvoří nakupovaný materiál. Tento počet se mění zhruba obden o +/- 2 mil Kč.

V sektoru Automotive se vyrábí kolem jedenácti typů výrobku, vyrábí se zde hlavně multifunkční hlavové opěrky. Hlavní odběratelé těchto opěrek jsou společnosti BMW a AUDI.

Typy vyráběných multifunkčních hlavových opěrek dle specifikace výrobce:

- F07
- AB3
- Q3
- B8

Co se týče materiálu, podnik rozlišuje asi 110 druhů, když opomene nepatrné rozdíly např. v barevnosti. Také se materiál liší tím, od kterého dodavatele je nakupován.

Základní druhy užívaného materiálu:

- kůže na potahy
- kovové díly
- sponky
- motůrky
- šroubky
- plíšky
- plasty (vrchní a spodní díl)

Nejdůležitější a finančně nejnáročnější materiály jsou kůže a kovové díly.

Společnost v ČR má celkem 12 zákazníků. Čtyři nejdůležitější zákazníci tvoří 80% podíl na celkových tržbách.

Podnik plánuje na dvou denní skladovou zásobu na nakupovaný materiál, ve výrobním procesu by se nedokončená výroba neměla zdržet více než jeden den a hotové výrobky jsou uskladňovány dva maximálně tři dny.

Od požadavků zákazníka se odvíjí veškeré plánování zásob. V roce 2008 při přechodu na Lean Production se zrušila pojistná zásoba. Zakázky se v podniku zařazují do výrobního plánu 24 hodin dopředu, na základě požadavku od zákazníka se vychystávají potřebné komponenty k dané zakázce.

Podnik vyrobí v sekci Automotive každý týden okolo 89 000 ks výrobků a týdně spotřebuje 145 000 ks materiálu.

Celkem podnik nakupuje materiál od 120 dodavatelů. U spolehlivých dodavatelů se požaduje dodání materiálu o 1-2 dny dříve a u nespolehlivých dodavatelů chce podnik mít dodávku už 3-5 dní dříve.

5.3.4 Nejčastější důvody zastavení výroby

Nejčastějším důvodem proč nemůže výroba pokračovat, je nespolehlivost dodavatele. Buď dodavatel dodává zakázku pozdě, nebo svého zákazníka klamou. Objednaný materiál dodavatel dodá ve standardních obalech, dodávka se vyloží, skladový zaměstnanec zkontroluje počet, opíše si čísla, zda odpovídají faktuře. Zaměstnanci neotvírají obalovou jednotku a nepočítají, zda je uvnitř správný počet.

Když ve výrobě chybí materiál, podnik se zaměří na dodavatele a 2 týdny u tohoto dodavatele provádí 100% kontrolu a počítají fyzicky i počet uvnitř obalové jednotky. Při zjištění, že dodavatel opravdu nedodává správný počet, musí podnik přejít k dalšímu kroku a tím je návštěva daného dodavatele.

Dalším důvodem chybějícího materiálu jsou ztráty na pracovišti. Tím se rozumí to, že montážní dělníci ať už úmyslně či neúmyslně ztrácí drobný materiál. Může to být tím, že daný materiál zcizí, nebo se stane při výrobě nehoda, daný materiál se zničí nebo ztratí na pracovišti. Dále je známo, že když montážnímu dělníkovi drobný materiál upadne na zem, dělník není ochotný tento kus zvednout a raději si vezme nový a starý se zamete do odpadků. Podle japonských systémů se plýtvání nazývá MUDA.

5.3.5 Oceňování zásob

Nakupované zásoby jsou oceňovány ve skutečných pořizovacích cenách, které zahrnují náklady na jejich pořízení včetně nákladů s pořízením souvisejících (náklady na přepravu, clo, provize atd.).

Při spotřebě se zásoby oceňují metodou váženého aritmetického průměru. Zásoby vytvořené vlastní činností – výrobky, nedokončená výroba, případné polotovary – se oceňují plánovanými vlastními náklady. Vlastní náklady zahrnují přímé náklady na materiál, mzdy a výrobní režii. Do výrobní režie patří odpisy strojů, budov a náklady podpůrných středisek pro nákup materiálu, výrobu a obslužné procesy. Opravné položky k zásobám jsou tvořeny na základě analýzy obrátkovosti a stáří zásob.

6 Zhodnocení efektivity řízení oběžného majetku

6.1 Vertikální analýza oběžného majetku

V této tabulce jsou uvedeny veškeré složky oběžného majetku, které byly poměřovány k celkové částce oběžných aktiv. Výsledky jsou v procentech a ukazují, jak velký podíl mají jednotlivé složky oběžného majetku na celkovém oběžném majetku.

Tabulka 4: Vertikální analýza oběžného majetku (v tis. Kč)

Položky z rozvahy	2011		2012		2013	
Oběžná aktiva celkem	618 377	100%	797 033	100%	949 395	100%
Zásoby	252 078	40,76%	246 028	30,87%	280 745	29,57%
Materiál	199 568	32,27%	203 699	25,56%	219 248	23,09%
Nedokončená výroba a polotovary	21 686	3,51%	18 469	2,32%	19 317	2,03%
Výrobky	30 079	4,86%	23 396	2,94%	40 758	4,29%
Zboží	745	0,12%	464	0,06%	568	0,06%
Poskytnuté zálohy na zásoby	-	-	-	-	854	0,09%
Dlouhodobé pohledávky	5 092	0,82%	7 115	0,89%	5 650	0,60%
Odložená daňová pohledávka	5 092	0,82%	7 115	0,89%	5 650	0,60%
Krátkodobé pohledávky	360 841	58,35%	543 003	68,13%	662 061	69,74%
Pohledávky z obchodních vztahů	328 918	53,19%	258 075	32,38%	231 390	24,37%
Pohledávky - ovládaná a ovládající osoba	-	-	260 614	32,70%	390 398	41,12%
Stát - daňové pohledávky	23 832	3,85%	13 946	1,75%	22 930	2,42%

Krátkodobé poskytnuté zálohy	6 179	1,00%	9 838	1,23%	5 321	0,56%
Dohadné účty aktivní	-	-	-	-	10 862	1,14%
Jiné pohledávky	1 912	0,31%	530	0,07%	1 160	0,12%
Krátkodobý finanční majetek	366	0,06%	887	0,11 %	939	0,10%
Peníze	181	0,03%	234	0,03%	247	0,03%
Účty v bankách	185	0,03%	653	0,08%	692	0,07%

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z účetní závěrky

Z tabulky vyplývá, že největší podíl na celkovém oběžném majetku mají v každém ze zkoumaných let krátkodobé pohledávky, které meziročně rostou. V roce 2011 tvoří 58,35 %, v roce 2012 68,13 % a v roce 2013 se zvýšily jen o procento na 69,74 %. Druhý největší podíl na oběžném majetku představují zásoby, které naopak od pohledávek každým rokem svůj podíl na celkových aktivech snižují. Trend ve snižování zásob se shoduje s počátkem zavádění Lean Production v podniku v roce 2008. V roce 2011 byl jejich podíl 40,76 %, v roce 2012 30,87 % a v roce 2013 nejnižší podíl 29,57 %. V každém roce představuje nejmenší podíl krátkodobý finanční majetek v roce 2011 0,06 %, v roce 2012 0,11 % a v roce 2013 0,10 % z celkových oběžných aktiv. Krátkodobý finanční majetek podniku je tak nízký z důvodu užívání cash poolingů.

6.2 Horizontální analýza oběžného majetku

V tabulce číslo 5 je provedena horizontální analýza oběžného majetku. Jsou zde srovnávány údaje z let 2012 a 2013 k údajům z roku 2011. Výsledky jsou zaznamenány v procentech.

Tabulka 5: Horizontální analýza oběžného majetku (v tis. Kč)

Položky rozvahy	2011		2012		2013	
Oběžná aktiva celkem	618 377	100%	797 033	129%	949 395	154%
Zásoby	252 078	100%	246 028	98%	280 745	111%
Materiál	199 568	100%	203 699	102%	219 248	110%

Nedokončená výroba a polotovary	21 686	100%	18 469	85%	19 317	89%
Výrobky	30 079	100%	23 396	78%	40 758	136%
Zboží	745	100%	464	62%	568	76%
Poskytnuté zálohy na zásoby	-	100%	-		854	
Dlouhodobé pohledávky	5 092	100%	7 115	140%	5 650	111%
Odložená daňová pohledávka	5 092	100%	7 115	140%	5 650	111%
Krátkodobé pohledávky	360 841	100%	543 003	150%	662 061	183%
Pohledávky z obchodních vztahů	328 918	100%	258 075	78%	231 390	70%
Pohledávky - ovládaná a ovládající osoba	-	100%	260 614		390 398	
Stát - daňové pohledávky	23 832	100%	13 946	59%	22 930	96%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	6 179	100%	9 838	159%	5 321	86%
Dohadné účty aktivní	-	100%	-		10 862	
Jiné pohledávky	1 912	100%	530	28%	1 160	61%
Krátkodobý finanční majetek	366	100%	887	242%	939	257%
Peníze	181	100%	234	129%	247	136%
Účty v bankách	185	100%	653	353%	692	374%

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z účetní závěrky

Všechny položky zásob se v roce 2012 a 2013 ve srovnání s rokem 2011 zvýšily. Rostoucí trend mají i krátkodobé pohledávky, v roce 2012 se zvýšily o 50 % a v roce 2013 o dalších 33 %. Hlavním důvodem tohoto růstu je zvyšující se výroba, otevření nové haly v roce 2012 a růst tržeb.

6.3 Ukazatele aktivity

Pro výpočet ukazatelů aktivity a větší transparentnost výpočtů jsou používané údaje sestaveny do tabulky.

Tabulka 6: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů aktivity (v tis. Kč)

Položka / rok	2011	2012	2013
Zásoby	252 078	246 028	280 745
Oběžná aktiva celkem	618 377	797 033	949 395
Pohledávky	365 933	550 118	667 711
Tržby za prodej výrobků	5 243 119	5 684 848	5 829 033
Tržby/360	14 564	15 791	16 192

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z účetních závěrek

Doba obratu pohledávek (ve dnech)

$$\text{Doba obratu pohledávek 2011} = \frac{365\,933}{14\,564} = 25,13$$

$$\text{Doba obratu pohledávek 2012} = \frac{550\,118}{15\,791} = 34,83$$

$$\text{Doba obratu pohledávek 2013} = \frac{667\,711}{16\,192} = 41,24$$

Doba obratu pohledávek se každým rokem zhoršuje. Nejpříznivější doba obratu byla v roce 2011 25,13 dní. V řízení pohledávek je nedostatek, který tohle zhoršení způsobuje. Podnik by se měl na svoje pohledávky a řešení tohoto problému zaměřit. Z důvodu velkého objemu pohledávek k propojeným osobám se ve výpočtech objevují celkové krátkodobé pohledávky.

Rychlost obratu zásob

$$\text{Rychlost obratu zásob 2011} = \frac{5\,243\,119}{252\,078} = 20,80$$

$$\text{Rychlost obratu zásob 2012} = \frac{5\,684\,848}{246\,028} = 23,11$$

$$\text{Rychlost obratu zásob 2013} = \frac{5\,829\,033}{280\,745} = 20,76$$

Doba obratu zásob (ve dnech)

$$\text{Doba obratu zásob 2011} = \frac{252\,078}{14\,564} = 17,31$$

$$\text{Doba obratu zásob 2012} = \frac{246\,028}{15\,791} = 15,58$$

$$\text{Doba obratu zásob 2013} = \frac{280\,745}{16\,192} = 17,34$$

Nejefektivněji se zásobami podnik hospodařil v roce 2012, kdy doba obratu zásob byla 15,58 dní. V těchto výpočtech figurují tržby/360 dní. V těchto výpočtech se hodnoty blíží roku 2011. Pro zpřesnění výpočtů byly hodnoty zásob v ukazatelích doby obratu zprůměrovány. A po zprůměrování se doba obratu za rok 2012 zvýší na 15,77 dní a naopak rok 2013 klesne z 17,34 dní na 16,27 dní. Stále tyto hodnoty nesplňují očekávání ze zavedení Lean Production, kdy by se měla doba obratu snižovat. Z důvodu nesplňujícího očekávání těchto hodnot, byl nutný výpočet pro jednotlivé položky zásob.

Doba obratu materiálu je v každém roce nejvyšší ze tří posuzovaných. V roce 2011 je doba obratu materiálu 13,7 dní, v roce 2012 12,9 dní a v roce 2013 13,54 dní. V roce 2011 doba obratu nedokončené výroby činila 1,49 dní, v roce 2012 se doba obratu snížila na 1,17 dní a v roce 2013 se opět nepatrně zvýšila na 1,19 dní. Doba obratu výrobků byla v roce 2011 2,07 dní, v roce 2012 1,48 dní a v roce 2013 2,52 dní. I u těchto výpočtů se hodnoty nezlepšují, naopak se počet dnů blíží roku 2011. Podle poskytnutých údajů od společnosti ABC, s. r. o. se výpočty shodují jen u doby obratu hotových výrobků. Sdělená hodnota tvoří 2 až 3 dny.

Jedním vysvětlením tohoto vývoje je otevření nové výrobní haly v roce 2012, které narušilo postupné zlepšování ukazatele.

Rychlost obratu oběžných aktiv

$$\text{Rychlost obratu oběžných aktiv 2011} = \frac{5\,243\,119}{618\,377} = 8,48$$

$$\text{Rychlost obratu oběžných aktiv 2012} = \frac{5\,684\,848}{797\,033} = 7,13$$

$$\text{Rychlost obratu oběžných aktiv 2013} = \frac{5\,829\,033}{949\,395} = 6,14$$

Rychlost obratu udává, kolikrát proběhne koloběh oběžných aktiv za rok. Tento ukazatel by měl být na rozdíl od doby obratu co nejvyšší. I v tomto ukazateli se hodnoty nelepší. V roce 2011 činila rychlost obratu oběžných aktiv 8,48. V roce 2012 se rychlost obratu snížila na 7,13 a v roce 2013 6,14.

Doba obratu oběžný aktiv (ve dnech)

$$\text{Doba obratu oběžných aktiv 2011} = \frac{618\,377}{14\,564} = 42,46$$

$$\text{Doba obratu oběžných aktiv 2012} = \frac{797\,033}{15\,791} = 50,47$$

$$\text{Doba obratu oběžných aktiv 2013} = \frac{949\,395}{16\,192} = 58,63$$

Doba obratu oběžných aktiv se každým rokem zhoršuje, v roce 2011 byla doba obratu 42,46 dní, v roce 2012 50,47 dní a v roce 2013 58,63 dní. Největší vliv na tento ukazatel mají zvyšující se pohledávky.

6.4 Metoda ABC

Metoda ABC byla použita z důvodu časové náročnosti a neefektivnosti zabývání se každou položkou jednotlivě. Tato metoda byla aplikována na příjmy materiálu společnosti ABC, s. r. o. za rok 2014. Tyto příjmy se týkaly odvětví Seating Systems. Z důvodu rozsáhlých příjmů materiálu za celý rok, byla metoda využita jen pro první týden v listopadu 2014. Podle obsluhy skladu se v tomto týdnu příjmy materiálu nejvíce blížily průměru skladu a navíc reprezentuje trendy vývoje jednotlivých položek. Tyto příjmy byly rozděleny podle druhů materiálu a seskupeny podle počtu druhů. Výsledný počet položek přijímaného materiálu za 14 dní byl 125 v celkové hodnotě 26 310 062,07 Kč.

Tabulka 7: Rozdělení do skupin – metoda ABC

Skupina	Počet druhů	Podíl počtu druhů	Hodnota v Kč	Podíl na celkové hodnotě
A	18	14,40 %	17 271 851,31	65,65 %
B	29	23,20 %	6 542 614,77	24,87 %
C	78	62,40 %	2 495 595,99	9,48 %
Celkem	125	100 %	26 310 062,07	100 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě datového souboru s příjmy materiálu

Z tabulky vyplývá, že do skupiny A bylo zařazeno 18 položek z celkových 125, což činí 14,4 % z celkového počtu druhů materiálu. Hodnota přijímaného materiálu zahrnovaného do skupiny A je 17 271 851, 31 Kč, což vytváří 65,65% podíl na celkové hodnotě.

Ve skupině B je zahrnuto 29 druhů materiálu s 23,20% podílem na celkovém počtu položek. Hodnota těchto 29 druhů je 6 542 614,77 Kč, což činí 24,87% podíl na celkové hodnotě.

Zbývajících 78 položek je zařazeno ve skupině C s podílem 62,40 % na celkovém počtu druhů. Hodnota zbývajících položek činí 2 495 595, 99 Kč, což je 9,48 %.

Položky byly zařazeny do skupin podle hodnot na celkovém objemu příjmů materiálu za týden. Ve skupině A jsou hlavně položky, které se vyskytují v každém výrobku a jsou velice drahé. A naopak skupina C obsahuje drobný a levný materiál, který se objednává ve velkém množství a i přesto tvoří malou hodnotu celkového objemu v Kč.

Metoda ABC by měla zefektivnit řízení příjmů materiálu a ušetřit čas, který by byl věnován na každou položku zvlášť. Na základě tohoto rozdělení, by měla společnost věnovat největší pozornost právě materiálům zařazených ve skupině A, kde se nachází nejcennější položky. Materiál ve skupině B by měl být pro společnost středně významný a položkám ve skupině C by měl podnik věnovat nejmenší pozornost.

6.5 Postup výroby

Podnik vyrábí v jedné hale, kde se pracuje na šesti výrobních linkách. Zde bude popsán pro ukázkou postup výroby na jednom konkrétním projektu, kde se vyrábí multifunkční hlavová opěrka B8. Tato linka byla vybrána z důvodu největšího počtu zmetků a nedodržování zásad čistého pracoviště.

Na tomto projektu se počet kusů, které mají zaměstnanci vyrobit, řídí podle požadavků zákazníka a také počet osob, které jsou k dané výrobě k dispozici. Při zvýšení výroby se musí na projektu zvýšit buď počet pracovníků, nebo stávající pracovníci musí zůstat přesčas. Tyto přesčasy se jim započítávají do časového konta. Naopak když je požadavek zákazníka nízký a zaměstnanci nemůžou vyrábět, vybírají si hodiny z časového konta a nepodílí se na výrobě.

Stanovené denní normy výroby podle počtu přidělených výrobních dělníků:

1 osoba – 75 ks 3 osoby – 220 ks

2 osoby – 150 ks 4 osoby – 308 ks

Plánování denních norem a počet přidělovaných pracovníků na výrobní linky má za úkol mistr. Podle zvyšujících se osob na pracovišti se také zvyšuje počet výrobků, který musí být za den zhotovený.

V následující tabulce je sestaven kusovník potřebný na jednu hlavovou opěrku a cena za jednotlivé položky materiálu v Kč.

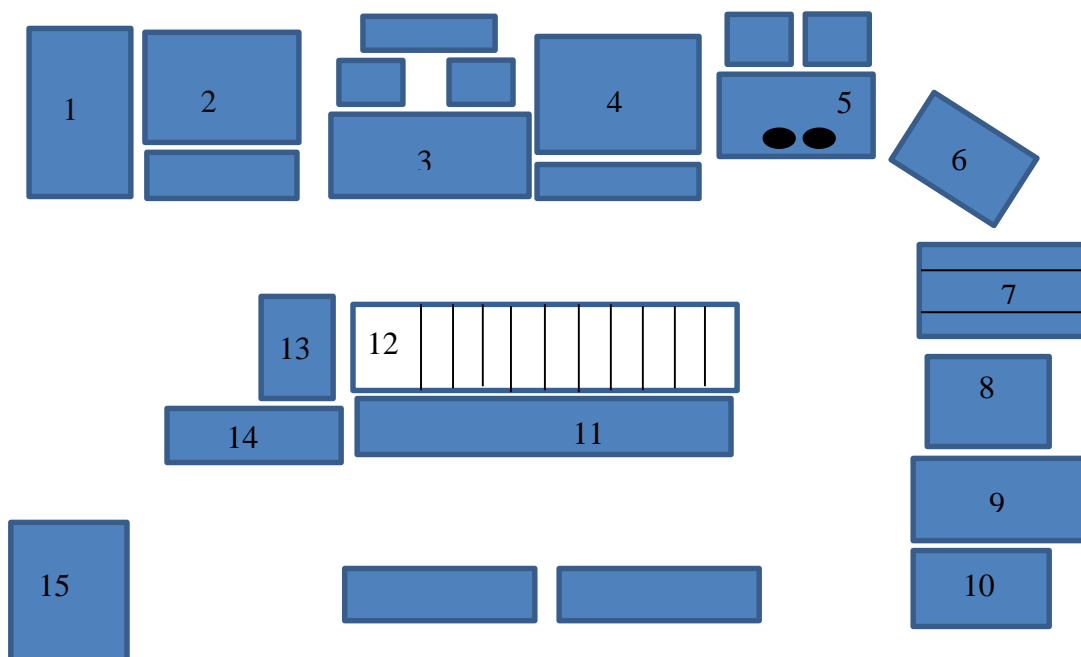
Tabulka 8: Spotřeba materiálu na 1 hlavovou opěrku

Opěrka B8		
Materiál	Počet kusů	Cena Kč
Stojna	1	71,64
Plíšek	1	1,52
Šroubek	3	1,41
Motůrek	1	470,00
Kabel	1	47,70
Binder páska	1	0,22
Lepicí páska	1	14,02
Plast dolní	1	11,30
Plast horní	1	13,60
Potah	1	307,68
Pěna	1	21,50
Celkem		960,59

Zdroj: vlastní zpracování na základě kusovníku

Na výrobu opěrky B8 se celkem spotřebuje 11 druhů materiálu za 960,59 Kč. Nejnákladnější materiál je motůrek, který se do opěrky vkládá a umožňuje následujícímu spotřebiteli nastavovat polohování stisknutím tlačítka. Druhou cennou položkou je potah. Tento potah je vyroben z kůže a sešíván dohromady v šicí dílně vedle výrobní haly. Stojna je kovový díl, ke kterému se další položky materiálu přimontují. Další materiály jako kabel, šroubky, plasty není potřeba popisovat.

Obrázek 5: Rozložení výrobní linky (B8)



Zdroj: vlastní tvorba dle pozorování

- 1) Výroba multifunkční hlavové opěrky B8 začíná namazáním stojny (kovové části opěrky)
- 2) Stojan na stojny – je to příruční regál na malé bedny se stojnami
- 3) Montovací stroj – montážní stůl s automatickým šroubovákem, který slouží pro umístění motůrků do plastů. Nahoře je bedýnka se šroubky, vlevo přepravka s motůrkou, vpravo kabely do motůrků.
- 4) Regál na materiál spodních plastových dílů do opěrky
- 5) Zde se upevní kabel páskou - (nahore bedny s vrchním dílem opěrky)
- 6) Stroj, na kterém se spojí vrchní plastový díl se spodním dílem
- 7) Hotová stojna se připraví do narážecího stroje, zde se narazí potah s pěnou na hotové stojny
- 8) Bedna na odkládání napolstrovaných opěrek, vejde se zde maximálně 5 kusů
- 9) Polstrování opěrky, vtlačí se pěna do hotového ušitého potahu
- 10) Stojan na pěnu do potahů
- 11) Nedokončená opěrka se zavře do zapínacích lišt, spodek opěrky je otevřený, zavře se, upraví a vyžehlí
- 12) Pás

- 13) Kontrola, zde pracovník zkontroluje kvalitu kůže, prohlídne a popřípadě upraví nedostatky
- 14) Stroj na vyzkoušení funkce elektrického motůrku
- 15) Místo pro odběr manipulačního skladového zaměstnance, který hotové výrobky odveze do vývozního skladu

Odměňování montážních dělníků

Odměňování montážních dělníků bylo do práce zařazeno z důvodu dokreslení představy o měsíční mzdě, a jakou motivaci mají ke zlepšení chování k materiálu na pracovišti.

Montážní dělníci mají tarifní mzdové třídy od A do F. Tarif A má základní mzdu 10 857 Kč/měsíc, B 11 314 Kč/měsíc, C 11 770 Kč/měsíc, D 12 336 Kč/měsíc, E 13 011 Kč/měsíc, F 14 361 Kč/měsíc. K základní mzdě může každý montážní dělník získat bonusy. Bonusy jsou rozděleny do 4 kategorií a kategorie přítomnost (docházka), za kterou lze získat maximálně 1 000 Kč.

Bonus 1 se uděluje za dodržování stanovených pravidel štihlé výroby a za čisté pracoviště. **Bonus 2** se určuje podle respektování požadavků zákazníka, to znamená, že montážní dělník vyrobí přesně stanovený počet kusů, nesmí vyrobít méně opěrek ani více. Podle kvality a počtu zmetků se montážní dělník ohodnotí **bonusem 3**. A poslední bonus, který může dělník ke své základní mzdě získat je **bonus 4 – PPM**

Tabulka 9: Bonusové ohodnocení pro montážní dělníky (v Kč)

Tarif	Bonus 1	Bonus 2	Bonus 3	Bonus 4
A	400	400	400	400
B	450	500	520	520
C	500	600	625	625
D	550	700	725	725
E	600	800	850	850
F	650	900	950	950

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Bonusové ohodnocení pro montážní dělníky je stejně jako mzda rozdělena podle tarifu do skupin A-F.

7 Shrnutí a stanovení doporučení

7.1 Shrnutí

Společnost ABC, s. r. o. se zabývá výrobou komponentů do interiérů vozidel a také výrobou sedadel do automobilů, vlaků a autobusů. Podnik ABC, s. r. o. je dceřinou společností, jejíž mateřská společnost sídlí v Německu a má 100% podíl na základním kapitálu. Hlavní činnost podniku je rozdělena na dvě odvětví Automotive a Seating Systems.

Při zkoumání současného stavu pohledávek bylo zjištěno, že společnost ABC, s. r. o. nepodniká žádné kroky ke zjišťování a analýze důvěryhodnosti klienta. Klíčoví a dlouholetí zákazníci podniku jsou společnosti jako AUDI, VW, ŠKODA, BMW, DAIMLER, DAF, LEAR CO. a FAURECIA. Pro tyto důležité klienty se používá speciální systém. Jsou to interní portály, na kterých se vzájemně odsouhlasí dodané zboží a odeslané platby. Při problémech s úhradami pohledávek podnik v ČR zasílá upozornění odběratelům. Jelikož tato dceřiná společnost nemá v ČR prodejní oddělení, tak se problematiku pohledávek přesouvají na centrálu v Německu, která má za úkol tento problém vyřešit.

Podnik sleduje pohledávky dle struktury, zda se jedná o pohledávky k propojeným osobám, z obchodních vztahů nebo jsou to pohledávky vzniklé z cash pooling. Dále podnik sestavuje přehledy o pohledávkách do splatnosti a po splatnosti. V přehledu pohledávek je na první pohled viditelná zarážející okolnost a to v roce 2012, kdy největší podíl na pohledávkách po splatnosti s celkovým objemem 25 658 tis. tvoří pohledávky k propojeným osobám v objemu 20 487 tis. Kč. Společnost bohužel neposkytl dostatek informací k provedení analýzy těchto pohledávek. Proto není možné přesně definovat, o jaké pohledávky se přesně jedná a z jakého důvodu u nich dochází k neplacení.

Řízení finančních prostředků se odvíjí od plánů mateřské společnosti. Společnost ABC, s. r. o. tvoří jen týdenní výhled plateb a přes software žádá mateřskou společnost o schválení. Celý koncern využívá cash pooling, z tohoto důvodu si společnost udržuje velice nízký stav peněžních prostředků.

Od roku 2008 společnost postupně zavádí Lean Production. V letech 2008-2010 byl tento přístup zaveden u výrobní a montážní linky a jednotlivých výrobních procesů.

V letech 2010-2013 zavádění Lean Production pokračovalo ve skladech a logistice. Koncern vytvořil vlastní systém postavený na principech TPS (Toyota Production System).

Z vertikální analýzy bylo zjištěno, že největší podíl na celkovém oběžném majetku představují pohledávky, které navíc každoročně rostou. Naopak zásoby svůj podíl na oběžném majetku snižují. Lze konstatovat, že tento trend snižování se shoduje s počátkem zavádění Lean Production v roce 2008.

Horizontální analýza však ukázala, že absolutní hodnoty zásob se v roce 2012 a 2013 ve srovnání s rokem 2011 zvýšily. Rostoucí trend mají i krátkodobé pohledávky, v roce 2012 se zvýšily o 50 % a v roce 2013 o dalších 33 %. Hlavním důvodem tohoto růstu je zvyšující se výroba, otevření nové haly v roce 2012 a růst tržeb.

Dále byly provedeny výpočty ukazatelů aktivity. Doba obratu pohledávek se každým rokem prodlužuje. Nejpříznivější doba obratu byla dosažena v roce 2011 a to 25,13 dnů. Podnik by se měl na svoje pohledávky a řešení tohoto problému zaměřit. Rychlost obratu zásob a doba obratu zásob by se podle očekávání společnosti měla rok od roku zlepšovat. V těchto výpočtech se však hodnoty blíží roku 2011.

7.2 Nalezené nedostatky a stanovení doporučení

Po uvedeném shrnutí následuje podkapitola se zjištěnými nedostatky objevující se v řízení oběžného majetku společnosti a stanovená doporučení. Společnost ABC, s. r. o. v České republice patří do rozsáhlého koncernu, který se snaží mít veškeré zásadní problémy, které by mohly nastat či nastanou dokonale promyšlené. Pro různé situace jsou stanoveny scénáře obsahující doporučené pracovní postupy pro jednotlivé zaměstnance. Bohužel z důvodu utajení jména společnosti není možné některý z těchto postupů v práci uvést. Také je velice obtížné u takového typu podniku získat informace, které se mohou použít, jedním z důvodů je nutnost schválení poskytnutých informací mateřskou společností. I přes tyto problémy se podařilo některé nedostatky odhalit.

Na základě zjišťování současného stavu řízení oběžného majetku a výpočtu ukazatelů aktivity, sestavení vertikální a horizontální analýzy, byly nalezeny nesrovnalosti. Některé z nich mají také vliv na vázanost prostředků v zásobách či v celkovém oběžném majetku.

7.2.1 Kompetence

Jedním z hlavních nedostatků je malá kompetence řešení vzniklých problémů přímo ve společnosti v ČR. Veškeré problémy se musí řešit přes mateřskou společnost v Německu. U tohoto nedostatku by se měl management podniku zamyslet nad tím, zda by nebylo přínosem zvýšit některé pravomoci v českém podniku. Nebo další variantou by mohla být možnost přefazení některého zaměstnance přímo z mateřského podniku, který by tyto neočekávané problémy mohl řešit.

7.2.2 Nespolehliví dodavatelé

Další nedostatek, který vyplynul ze zjišťování současného stavu, byl nesoulad mezi tvrzením zaměstnance logistiky o plánování materiálu na dvou denní skladovou zásobu a další informaci o nespolehlivých dodavatelích. U nespolehlivých dodavatelů podnik požaduje dodávku o 3-5 dní dříve. Z tohoto důvodu pak společnosti plánování na dvou denní skladovou zásobu nemůže vycházet. Z poskytnutých údajů od společnosti lze odhadovat, že nespolehliví dodavatelé tvoří přibližně 20 % a spolehliví 80 %. Na základě informace od zaměstnance z logistického oddělení je průměrný denní přijímaný materiál v hodnotě cca 29 mil. Kč.

Podle triviální rovnice byla odhadnuta průměrná doba držení materiálu na skladu. V této rovnici se vlastně počítá, že u 20 % dodavatelů dochází k uložení zásob na 4 dny, což je průměrná doba z uvedených informací a u 80 % spolehlivých dodavatelů se zásoba vytvoří na požadované 2 dny. Z této rovnice byla vypočítaná skutečná doba držení materiálu na skladu, která činí 2,5 dne. Podle poskytnutých informací, ale podnik požaduje dvou denní skladovou zásobu, proto je potřeba půl denní zásobu odstranit. Vzhledem k vysoké variabilitě výroby v jednotlivých dnech je obtížné vyčíslit přesně výši takovéto úspory vázanosti finančních prostředků v zásobách.

U nespolehlivých dodavatelů bych doporučila společnosti zvážit, zda je toto riziko pro podnik vůbec přijatelné. Je to totiž proti základním principům Lean Production. Proto bych doporučila i zvážit změnu těchto dodavatelů, to by znamenalo rozvázání spolupráce a tím snížení rizika zastavení výroby a současně i optimalizace nákladů souvisejících se zásobami.

7.2.3 Řešení problematiky pohledávek

Z celkového oběžného majetku má podnik největší problémy s pohledávkami. Z vertikální analýzy byl zjištěn u pohledávek největší podíl na celkovém oběžném

majetku a každým rokem rostou. V roce 2011 tvoří 58,35 %, v roce 2012 68,13 % a v roce 2013 se zvýšily jen o procento na 69,74 %. Doba obratu pohledávek se také každým rokem prodlužuje. V roce 2011 činila doba obratu pohledávek 25,13 dní, v roce 2012 34,83 dní a v roce 2013 se doba obratu pohledávek zvýšila až na 41,24 dní. Dalším problémem v této oblasti jsou pohledávky k propojeným osobám. Jelikož v roce 2012 z celkového objemu pohledávek po splatnosti 25 658 tis. Kč tvořily 20 487 tis. Kč pohledávky právě k propojeným osobám. V roce 2013 tvořily pohledávky po splatnosti k propojeným osobám jen 5 937 tis. Kč z celkového objemu 37 390 tis. Kč. Pro zlepšení řízení pohledávek by určitě pomohlo výše zmíněné zvětšení pravomoci českého podniku. Dále by stálo za uvážení zkrácení doby splatnosti, prověřování odběratelů a nastavení skonta. I když tato opatření samozřejmě musí reflektovat zvyklosti daného odvětví.

7.2.4 Řešení problematiky zásob

Z výpočtu ukazatelů rychlost obratu zásob a doba obratu zásob je viditelný rozpor s očekáváním od zavádění Lean Production, dle kterého by se tyto hodnoty měly každým rokem zlepšovat. V roce 2012 se hodnota zlepšila a v roce 2013 se hodnota blíží roku 2011. Po zprůměrování se doba obratu za rok 2012 zvýší na 15,77 dní a naopak rok 2013 klesne z 17,34 dní na 16,27 dní. Tento nedostatek se může zdůvodnit tím, že se v roce 2012 otevřela nová výrobní hala a bude nějakou dobu trvat, než se zde podaří zavést pracovní postupy dle pravidel Lean Production na stejné úrovni jako v již fungující hale.

7.2.5 Ztráty na pracovišti

Nejzajímavějším nedostatkem jsou ztráty na pracovišti, které tvoří jak zmetky, tak i poztrácený drobný materiál. Kvůli tomu, že podnik plánuje výrobu přesně podle požadavků zákazníka, tak je veškerý chybějící materiál problematické rychle nahradit. Také z důvodu eliminace pojistné zásoby to může znamenat i nutnost zastavení výroby. Je třeba si uvědomit, že i tento drobný materiál váže finanční prostředky. Proto je třeba klást důraz i na montážní dělníky, kteří mají problém s udržováním čistého pracoviště, nejsou ochotní dbát na kvalitu atd. Z tohoto důvodu se ve společnosti zavedl kontrolní audit, který také souvisí s Lean Production. Tento audit se provádí jen jednou za měsíc. Zaměstnanci na popisované výrobní lince mají denní limit pro vytvoření zmetků. Tento limit činí 600 Kč, z toho vyplývá, že nesmí vytvořit zmetek z celého výrobku, může se stát chyba pouze 2x za den u potahu a 2x za den u motůrku.

Na základě vlastního pozorování bude uveden příklad dokládající důležitost řešení vázanosti finančních prostředků související s plýtváním a ztrátou materiálu:

Během týdenního pozorování výrobní linky, kde vzniká hotový výrobek, se vyrobilo 7 ks zmetků a bylo nalezeno 10 ks poničeného materiálu. Z 10 ks (6 ks z rozebraného zmetku) poničeného materiálu byly 4 ks způsobeny chybou dodavatele. Při této události se poškozený materiál označí červenou samolepkou a vloží se do speciální přepravky. Ze 7 ks zmetků se 6 ks dalo rozebrat a většinu materiálu použít znovu. Naštěstí toto rozebrání netrvá dlouho, rozebrání může zabrat maximálně dvě minuty. Zmetek se odhalí v bodě 13 a 14 postupu výroby, zde výrobní proces končí a hotový výrobek pokračuje do skladu pro hotové výrobky.

Rozbor nákladů ztrát na pracovišti:

Základní mzda tarif A – 10 857 Kč/ v průměru 20 dní = 542,85 Kč činí denní mzda

Mzda na 1 ks výrobku = 542,85 Kč/75 ks = 7,238 Kč

1 ks zmetku = 960,59 Kč (cena za výrobek) + 7,238 Kč = 967,828 Kč

10 ks poničený nebo ztracený materiál = 4x potah, 2x motůrek, 2x vrchní plast, 1x pěna, 1x spodní plast = 4 * 307,6 + 2 * 470 + 2 * 13,6 + 21,5 + 11,3 = 2482,4 Kč

Za týden byly celkové náklady vázané na ztráty na pracovišti 3450,228 Kč. Při počítání částky za celý rok se uvažuje se 40 týdny (po odečtení dovolené a výkyvů linky). Částka za celý rok činí 138 009,12 Kč. Tato částka je jen na jedné z výrobních linek. Na ostatních linkách dochází ke ztrátám sice v menším rozsahu vzhledem k cenám materiálu, zato počet montovaných výrobků je zde daleko vyšší, proto by celkové uspořené náklady na takovýto materiál a pracovní čas zaměstnanců mohl být pro podnik velmi zajímavý.

Tato ztrátovost by se dala usměrnit při důraznější kontrole a větší motivaci zaměstnanců. Kontrolní audit, který prochází pracoviště, zda splňují požadavky, bych zavedla každý den. Dále bych zvýšila bonusy montážním dělníkům z důvodu zvýšení motivace. Bonusy 1, 2 a 3 bych zvýšila alespoň o 200 Kč.

8 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce je zjištění současného stavu řízení oběžného majetku. Při zjišťování a analýze současného stavu bylo důležité odhalení problematických míst v řízení. A v další stanovení doporučení, která by tato problematická místa měla odstranit a zlepšit situaci se zaměřením na minimalizaci vázanosti finančních prostředků v zásobách a zachování plynulosti výroby.

Pro zlepšení efektivnosti a minimalizaci potřebného času a nákladů na řízení zásob lze použít metodu ABC, podle které se příjmy materiálu rozdělily do skupin, podle hodnoty na celkovém objemu. Po aplikování bylo zjištěno, kterých skupin materiálu si podnik musí všimnout nejvíce, středně a nejméně. Bohužel již nejsou k dispozici informace o přesných způsobech objednávání pro jednotlivé položky, není proto dost dobře možné vyčíslit úspory nákladů při případném zavedení metody ABC.

Na základě ztížené situace s poskytováním informací o podniku, z důvodu mateřské společnosti v Německu, přes kterou se musí schvalovat každé rozhodnutí, každý problém, každá informace, se nepodařilo naplnit původní záměr, kterým byl detailní rozbor nákladů souvisejících se zásobami. I přes tyto počáteční komplikace se podařilo nalézt několik nedostatků, na které by se společnost ABC, s. r. o. měla zaměřit.

Jeden ze zásadnějších nedostatků vyplývá ze zjištění současného stavu řízení zásob, které poskytl pracovník logistického oddělení. Uvedl, že se v podniku plánuje materiál na dvou denní skladovou zásobu. Ale zároveň také uvedl, že u nespolehlivých dodavatelů podnik požaduje dodávku o 3-5 dní dříve. Z tohoto důvodu pak původní plánování na dvou denní skladovou zásobu není dost dobře možné provádět. Tato zásoba bude jistě vyšší a tím se zvyšuje i vázanost finančních prostředků v zásobách, z důvodu nedodržení plánu a držení vyšší skladové zásoby.

Další nedostatek, který vyplývá z poskytnutých informací od společnosti, jsou ztráty materiálu na pracovišti. Tento nedostatek je podrobně rozepsán v kapitole shrnutí, proto je zde uvedeno pouze navrhované opatření. Z provedení pozorování vyplynulo, že zaměstnanci jsou nedostatečně motivováni i kontrolováni. Z tohoto důvodu bych zvýšila jednotlivé bonusy k základní mzdě a zavedla kontrolní audit každý den.

Podnik by se měl snažit i o odstranění nedostatku ztrát materiálu na pracovišti, i když sumy nejsou nijak markantní, a to nejen kvůli filozofii související se zaváděním Lean

Production. Tento princip upřednostňujte neustálé zdokonalování, které v klasických tzv. západních systémech výroby ve většině případů chybí.

I. Summary and key words

The bachelor thesis is focused on aplenty problems and subcategories related with the topic.

The aim of the bachelor thesis is a present-state description of administration of particular categories of current assets in a company, finding of problematic parts and specification of recommendations that lead to improvement of present state, with focus on minimization of fencing of financial resources in stock and remaining of production fluency.

The most important steps before an own elaboration is reading up of literature that has been released yet, the detection and description of present states and establishing of indicators containing current assets management on the basis of a detected present state of manufacturing company and establishing of an own conclusion.

Key words: current assets management, stock, resources, just in time, ABC method

II. Přehled použité literatury

- Basl, J., Majer, P.; & Šmíra, M. (2003). *Teorie omezení v podnikové praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Dluhošová, D. (2011). *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress.
- Emmett, S. (2008). *Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*.
Brno: Computer Press.
- Grünwald, R.; & Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.
- Horáková, H.; & Kubát, J. (1998). *Řízení zásob*. Praha: Profess Consulting
- Hrdý, M.; & Krechovská, M. (2013). *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Chou, Y., Lu, C., & Tang, Y. (2012). Identifying inventory problems in the aerospace industry using the theory of constraints. *International Journal Of Production Research*, 50(16), 4686-4698. doi: 10.1080/00207543.2011.631598.
- Christopher, M. (2011). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pearson Education
- Imai, M. (2011). *KAIZEN – Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Jirsák, P., Merkvart, M., & Vinš, M. (2012). *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*.
Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Kislingerová, E. et al., (2007). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck
- Kislingerová, E. (2005). *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck
- Lambert, D., Stock, R. J., & Ellram, L. (2000). *Logistika*. Praha: Computer Press, a. s.
- Liker, J., K. (2008). *Tak to dělá Toyota*. Praha: Management Press.
- Lukoszová, X. (2012). *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress.
- Marek, P. et al. (2006). *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress.

Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*.

Praha: Grada Publishing, a. s.

Moraes, Marcelo Botelho da Costa, & Nagano, Marcelo Seido. (2013). Cash management policies by evolutionary models: a comparison using the Miller-Orr model. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 10(3), 561-576. Retrieved April 10, 2015, from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752013000300561&lng=en&tlng=en. 10.4301/S1807-17752013000300006.

Nývltová, R.; & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku - moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Polak, P., & Kocurek, K. (2007). 'Dulcius Ex Asperis'--How Cash Pooling Works in the Czech Republic. *Management*, 12(2), 85-95.

Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2002). *Administração Financeira – Corporate Finance*. São Paulo: Ed. Atlas, 776 p.

Sedláček, J. (2009). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a. s.

Sixta, J., & Mačát, V. (2005). *Logistika - teorie a praxe*. Brno: CP Books, a. s.

Stehlík, A., & Kapoun J. (2008). *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, s. r. o.

Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Valach, J. et al. (1999). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, s. r. o.

Váchal, J., Vochozka, M. et al. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Veber, J. (2007). *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Vernimmen, et al. (2011). *Corporate Finance (Theory and Practice)*. Chichester: Wiley.

Vochozka, M., Mulač, P. et al. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Ostatní zdroje:

Účetní závěrky za rok 2011, 2012, 2013, webové stránky společnosti a jiné materiály poskytnuté společností

III. Seznam tabulek, grafů a obrázků

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Použité metody ke zjištění současného stavu řízení oběžného majetku.....	25
Tabulka 2: Pohledávky k propojeným osobám.....	35
Tabulka 3: Přehled pohledávek (v tis. Kč)	36
Tabulka 4: Vertikální analýza oběžného majetku (v tis. Kč)	43
Tabulka 5: Horizontální analýza oběžného majetku (v tis. Kč)	44
Tabulka 6: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů aktivity (v tis. Kč)	46
Tabulka 7: Rozdělení do skupin – metoda ABC	48
Tabulka 8: Spotřeba materiálu na 1 hlavovou opěrku	50
Tabulka 9: Bonusové ohodnocení pro montážní dělníky (v Kč)	52

Seznam grafů:

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců podle věku	30
Graf 2: Tržby z prodeje výrobků v letech 2011-2013 (v tis. Kč)	32
Graf 3: Struktura tržeb (v tis. Kč)	33
Graf 4: Podíl na celkových tržbách koncernu v roce 2013	34
Graf 5: Stav pohledávek podle splatnosti	37

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Rozdíl mezi západním a japonským přístupem	14
Obrázek 2: Náklady ovlivňující EOQ.....	16
Obrázek 3: Metoda ABC	22
Obrázek 4: ABC, s. r. o. Production System	38
Obrázek 5: Rozložení výrobní linky (B8).....	51

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha ABC s. r. o. v letech 2011-2013

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát v letech 2011–2013

V. Přílohy

Příloha 1: Rozvaha ABC s. r. o. v letech 2011-2013

ROZVAHA v tis. Kč				
Označ.	AKTIVA	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	1 221 077	1 391 311	1 493 151
B.	Dlouhodobý majetek	585 736	574 498	527 662
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	528	2 060	1 080
	Software	528	2 060	1 080
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	585 208	572 438	526 582
	Pozemky	12 047	12 082	12 112
	Stavby	136 885	304 944	277 888
	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	167 408	243 576	217 847
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	233 060	7 954	13 024
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmot. majetek	36 142	4 105	5 822
	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	- 334	- 223	- 113
	Dlouhodobý finanční majetek			
C.	Oběžná aktiva celkem	618 377	797 033	949 395
I.	Zásoby	252 078	246 028	280 745
	Materiál	199 568	203 699	219 248
	Nedokončená výroba a polotovary	21 686	18 469	19 317
	Výrobky	30 079	23 396	40 758
	Zboží	745	464	568
	Poskytnuté zálohy na zásoby			854
II.	Dlouhodobé pohledávky	5 092	7 115	5 650
	Odložená daňová pohledávka	5 092	7 115	5 650
III.	Krátkodobé pohledávky	360 841	543 003	662 061
	Pohledávky z obchodních vztahů	328 918	258 075	231 390
	Pohledávky - ovládaná a ovládající osoba		260 614	390 398
	Stát - daňové pohledávky	23 832	13 946	22 930
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	6 179	9 838	5 321
	Dohadné účty aktivní			10 862
	Jiné pohledávky	1 912	530	1 160
IV.	Krátkodobý finanční	366	887	939

	majetek			
	Peníze	181	234	247
	Účty v bankách	185	653	692
D. I.	Časové rozlišení	16 964	19 870	16 094
	Náklady příštích období	9 689	15 074	13 956
	Komplexní náklady příštích období	7 275	4 706	2 138

Označ.	PASIVA	2011	2012	2013
	PASIVA CELKEM	1 221 077	1 391 311	1 493 151
A.	Vlastní kapitál	183 464	193 167	130 929
I.	Základní kapitál	140 524	140 524	140 524
	Základní kapitál	140 524	140 524	140 524
II.	Kapitálové fondy	100 274	100 274	100 274
	Ostatní kapitálové fondy	100 274	100 274	100 274
III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	14 052	14 052	14 052
	Zákonný rezervní fond	14 052	14 052	14 052
IV.	Výsledek hospodaření minulých let	- 62 421	- 71 386	- 61 683
	Nerozdělený zisk minulých let	46 311	46 311	56 014
	Neuhrazená ztráta minulých let	- 108 732	- 117 697	- 117 697
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 8 965	9 703	- 62 238
B.	Cizí zdroje	1 037 613	1 198 144	1 362 215
I.	Rezervy	31 030	35 192	37 924
	Ostatní rezervy	31 030	35 192	37 924
II.	Dlouhodobé závazky			
III.	Krátkodobé závazky	1 006 583	1 162 952	1 324 291
	Závazky z obchodních vztahů	364 990	486 829	577 929
	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	573 300	603 360	658 200
	Závazky k zaměstnancům	24 903	23 483	26 515
	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	14 232	13 089	14 820
	Stát - daňové závazky a dotace	6 032	4 974	4 086
	Dohadné účty pasivní	21 792	29 625	41 237
	Jiné závazky	1 334	1 592	1 502
IV.	Bankovní úvěry a výpomoci			
C. I.	Časové rozlišení			7
	Výnosy příštích období			7

Příloha 2: Výkaz zisku a ztrát v letech 2011–2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v tis. Kč				
Označ.	TEXT	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	31 433	35 214	32 324
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	29 936	33 536	30 785
+	Obchodní marže	1 497	1 678	1 539
II.	Výkony	4 978 430	5 676 333	5 846 836
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5 243 119	5 684 848	5 829 033
	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 264 689	- 8 515	17 803
B.	Výkonová spotřeba	4 323 457	4 992 948	5 200 204
	Spotřeba materiálu a energie	3 851 302	4 482 604	4 739 400
	Služby	472 155	510 344	460 804
+	Přidaná hodnota	656 470	685 063	648 171
C	Osobní náklady	539 368	577 303	573 537
	Mzdové náklady	396 380	425 428	422 222
	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	135 115	143 220	141 814
	Sociální náklady	7 873	8 655	9 501
D.	Daně a poplatky	273	385	171
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	46 266	62 113	53 107
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	145	205	14 398
	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	143	204	5 673
	Tržby z prodeje materiálu	2	1	8 725
F.	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	316	829	4 421
	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	316	829	4 421

G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	20 245	13 912	16 037
IV.	Ostatní provozní výnosy	13 570	13 873	21 228
H.	Ostatní provozní náklady	11 781	10 840	11 285
*	Provozní výsledek hospodaření	51 936	33 759	25 239
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku			
X.	Výnosové úroky		146	54
	Nákladové úroky	31 939	31 005	30 431

	Ostatní finanční výnosy	91 567	81 155	109 848
	Ostatní finanční náklady	121 581	69 407	163 484
*	Finanční výsledek hospodaření	- 61 953	- 19 111	- 84 013
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	- 1 052	4 945	3 464
	splatná	2 947	6 968	1 999
	odložená	- 3 999	- 2 023	1 465
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	- 8 965	9 703	- 62 238
*	Mimořádný výsledek hospodaření			
***	Výsledek hospodaření za účetní období	- 8 965	9 703	- 62 238
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	- 10 017	14 648	- 58 774