

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling zásob v podniku

Controlling of business inventories

Bc. Václav Klečka

Plzeň 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling zásob v podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 5.12.2016

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D., za to, že jsem pod ním mohl diplomovou práci na uvedené téma psát.

Dále bych chtěl poděkovat lidem ve společnosti Novem Car Interior Design k. s. za poskytnuté informace potřebné k vypracování této práce

Plzeň dne 5.12.2016

.....

podpis autora

Obsah

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI	1
Úvod	1
1 Pojem zásoby.....	1
1.1 Oceňování zásob	3
1.2 Význam zásob.....	5
1.3 Riziko spojené s držení zásob.....	6
2 Řízení zásob.....	6
2.1 Objednávací systémy	9
2.2 Modely řízení zásob.....	10
2.3 Systémy kontroly zásob v podniku.....	14
3 Controllingu zásob.....	15
3.1 Definice pojmu controlling.....	15
3.2 Cíle controllingu	16
4 Metody řízení zásob.....	18
4.1 Metoda ABC	18
4.2 Just in Time (JIT).....	19
4.3 Kanban	20
4.4 Outsourcing ve skladování.....	21
4.5 Metoda XYZ.....	22
4.6 Konsignační sklady.....	22
4.7 Moderní způsoby řízení zásob	23
5 Finanční analýza vybraného podniku	25
5.1 Popis vybrané společnosti.....	25
5.2 Absolutní ukazatele.....	26

5.3	Rozdílové ukazatele	38
5.4	Analýza cash – flow	39
5.5	Poměrové ukazatele	40
5.6	Souhrnné ukazatele finančního zdraví	55
6	Controlling zásob ve společnosti Novem Car Interior Design k.s.	58
6.1	Evidence zásob	58
6.2	Příjem materiálu (zásob)	60
6.3	Rozdělení zásob	61
6.4	Rozdělení zásob	65
6.5	Plánovaný pohyb zásob	66
6.6	Krizové plány při řízení zásob	72
7	Účetní systém společnosti Novem Car	73
7.1	Účetní systém Novem Car Interior Design k.s.	73
7.2	Dlouhodobý majetek	73
7.3	Zásoby	75
8	Zhodnocení a návrh na zlepšení řízení zásob	80
8.1	Návrh na konkrétní zlepšení	80
9	Závěr	81
	Seznam tabulek	83
	Seznam obrázků	84
10	Použitá literatura	85
11	Abstrakt	88
12	Abstrakt	88

Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na controlling zásob ve vybraném podniku. Toto téma jsem si vybral, protože zásoby jsou jednou z nejdůležitějších složek majetku podniku. Každý podnik má v zásobách vázáno velké množství finančních prostředků, které by mohl v případě lepšího řízení zásob investovat někde jinde.

Samotná diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, v první části budou popsány základní pojmy, které souvisí se zásobami a controllingem. V druhé část je praktická a bude zde provedena finanční analýza, analýza účetního systému a analýza řízení zásob v konkrétním podniku.

1 Pojem zásoby

Zásoby jsou jednou ze složek oběžného majetku, mají věcnou podobu, druhou složkou jsou oběžná aktiva peněžní, kam patří pohledávky, peněžní prostředky a krátkodobý finanční majetek. Zásoby mohou být buď nakoupené, nebo se může jednat o zásoby vlastní výroby.

Mezi nakoupené patří materiál a zboží. Materiál je vstupem do podnikových činností, po dokončení výrobního procesu tvoří základní podstatu hotového produktu, stává se součástí tohoto výrobku. Dále se mezi materiál počítají i pomocné látky nezbytné pro provoz podniku, náhradní díly a obalové materiály. Zboží jsou hotové produkty, které podnik nakupuje za účelem dalšího prodeje. Zásoby vlastní výroby vytváří podnik vlastní činností, jedná se o nedokončenou výrobu, polotovary a hotové výrobky, které nebyly prodány zákazníkům¹

Účetně mezi zásoby patří materiál, nedokončená výroba a polotovary, zvířata, zboží a poskytnuté zálohy na zásoby. Detailně je popisuje prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví v §9:

Pod pojem **materiál** se rozumí surovina, která je základní složkou výroby a zcela nebo zčásti přechází do výrobku a tvoří jeho podstatu. Dále pak pod materiál patří pomocné

¹ HYRŠLOVÁ, Jaroslava. KLEČKA, Jiří, *Ekonomika podniku – 2. aktualizované vydání*, Vysoká škola ekonomie a managementu, Praha 2010 ISBN 978-80-86730-54-7

látky, které jsou také součástí výrobku ale nejsou jeho podstatou (lak na dřevo použitý při výrobě), látky bez kterých by nebyla účetní jednotka schopna provozu (palivo, čisticí prostředky), všechny náhradní díly, obaly a obalové materiály, které nejsou účtovány jako dlouhodobý majetek nebo zboží, ostatní movité věci pokud mají dobu použitelnosti kratší než jeden rok, drobný hmotný majetek s dobou použitelnosti delší než jeden rok, o kterém účetní jednotka účtuje jako o zásobách a pokusná zvířata

Nedokončená výroba a polotovary – tato položka obsahuje produkty, které prošly minimálně jedním výrobním stupněm, nejsou už materiál a zároveň se ještě nejedná o finální výrobek. Pod tuto položku spadají i nedokončené činnosti, při kterých nevznikají hmotné produkty. **Polotovarem** se nazývají ty produkty, které ještě neprošly všemi stupni výrobního procesu a budou dokončeny v dalším výrobním cyklu podniku

Výrobkem jsou podle této vyhlášky věci vlastní výroby určené buď rovnou k prodeji, nebo k jejich spotřebě uvnitř účetní jednotky.

Zboží je další položkou zásob uvedenou v § 9, sem patří výrobky vlastní výroby a zvířata vlastního chovu za předpokladu, že došlo k jejich aktivaci a jsou určeny k prodeji. Pod touto položkou jsou tedy zahrnuty všechny movité věci, nemovité věci a zvířata, pokud byly pořízeny za účelem prodeje. U nemovitých věcí se proto nesmí jednat o pronájem, nemovité věci koupené za účelem vlastního užívání nebo jejich nákup s cílem technického zhodnocení nemovitostí.

Poslední skupinou jsou **mladá a ostatní zvířata**, mezi něž patří zvířata a jejich skupiny včetně jatečných zvířat, pokud nejsou v žádné z předchozích položek.²

Zásoby jsou tou méně likvidní složkou oběžných aktiv. Jejich podíl na celkových aktivech se liší podle druhu podnikání, většinou se tento podíl bude pohybovat v intervalu 15-30%³

² § 9 500/2000 Sb. Prováděcí vyhlášky k podvojnému účetnictví pro podnikatele

³ REŽŇÁKOVÁ, Marie a kolektiv, Řízení platební schopnosti podniku, Grada Publishing, a.s.. 2010, ISBN 978-80-247-3441-5

Samotná velikost zásob v konkrétním podniku je ovlivněna jak vnějšími, tak i vnitřními faktory. Mezi faktory vnější patří pružnost a kapacita dodavatelů, geografické umístění podniku, nebo například způsob dopravy. K vnitřním faktorům se řadí rozsah sortimentu, úroveň logistických procesů, charakter výrobního procesu či úroveň řízení zásob.⁴

1.1 Oceňování zásob

Zákon o účetnictví v § 25 uvádí tři možnosti ocenění zásob a to:

- **Pořizovací cenou** – je cena za kterou byl majetek pořízen plus ostatní náklady s jeho pořízením související
- **Reprodukční pořizovací cenou** – majetek je oceněn v hodnotě, za jakou by mohl být v době kdy se o něm účtuje pořízen
- **Vlastními náklady** – u zásob vytvořených vlastní činností jsou to přímé náklady vynaložené v souvislosti s výrobou nebo jinou činností (popř. sem patří i nepřímé náklady pokud se vztahují k výrobě nebo k jiné činnosti). Do přímých nákladů patří pořizovací cena materiálu a jiných spotřebovaných výkonů a další náklady vznikající v přímé souvislosti s danou výrobou (činností).⁵

Součástí pořizovací ceny zásob jsou i náklady s jejich pořízením související (nákladu na přepravu, provize, clo atd.). Naopak úroky z úvěrů a půjček se do pořizovací ceny nepočítají, nelze s nimi při oceňování zásob počítat.

Podle předmětu činnosti a typu zásob lze volit mezi několika druhy oceňovacích technik, které vyplývají z toho, že podniky nakupují zásoby opakovaně a zpravidla s rozdílnou cenou.⁶

⁴ TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra, Integrované řízení výroby. Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci, Grada Publishinga.s.,2014, ISBN 978-80-247-4486-5

⁵ § 25 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví,

⁶ LANDA, Martin, Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů, Ostrava, KEY Publishing 2008, ISBN 978-80-87072-85-4

Zákon o účetnictví umožňuje pouze dva způsoby ocenění zásob (oceňovací techniky) a to metodou váženého průměru cen a metodou FIFO.

1.1.1 Vážený průměr

Metoda založená na tom, že se při každém novém nákupu zásob vypočte vážený aritmetický průměr zásob na skladě a nově pořízených zásob (vážený průměr jako součet násobku cen a množství zásob za tyto ceny pořízené dělené počtem kusů). Všechny dále vyskladňované zásoby jsou oceňovány touto cenou, která platí až do dalšího nákupu, kdy se musí znovu vypočítat podle předchozího návodu cena nová. Tato metoda je používána u většiny účetních jednotek.

1.1.2 FIFO

Pojmenování této metody je z anglického first in – first out, překlad významu je první do skladu, první ze skladu. Vyskladňované zásoby jsou oceňovány cenou, za kterou byla pořízena nejstarší skladovaná zásoba. Cílem je snaha o co největší přiblížení rozvahového ocenění zásob současným cenám na trhu.⁷

1.1.3 Další známé metody⁸

LIFO – metoda vycházející z opačného principu než metoda FIFO. Naposledy nakupované množství je spotřebováno jako první. U nás není tato metoda k ocenění zásob povolena.

HIFO – Předpokladem této metody je, že jsou nejdříve spotřebovány nejdražší nakoupené zásoby. Účelem je, aby se v rámci vyšších vlastních nákladů přesuly tyto pořizovací ceny na odbytový trh nejdříve.

LOFO – opět stejně jako v případě FIFO – LIFO se jedná o opak předchozí metody. Pro potřeby této metody se předstírá, že nejdříve se spotřebují nejlevněji nakoupené zásoby

⁷ LOUŠA, František, Zásoby – komplexní průvodce účtováním a oceňováním 4. aktualizované vydání, GRADA Publishing a.s. 2012, ISBN 978-80-247-4115-4

⁸ LANG, Helmut, Manažerské účetnictví teorie a praxe, Praha: C. H. Beck, 2005, ISBN80-7179-419-8

1.2 Význam zásob

Zásoby mají svůj hlavní význam převážně v tom, že pomocí nich podnik vyrovnává časový (a prostorový) nesoulad mezi výrobou a spotřebou. Zásoby zajišťují plynulou výrobu i v případě že nastanou nepředvídatelné okolnosti, při kterých by podnik bez existence zásob musel přerušit výrobu. V neposlední řadě lze nákupem většího množství zásob získat u dodavatele množstevní slevu, která vyrovná zvýšené náklady na jejich skladování.

Z funkce zásob pak logicky vyplývají důvody, proč firmy udržují stav zásob nad minimální úrovní.

Zvýšené množství zásob umožňuje podniku reagovat na změnu ve vývoji poptávky nebo změnu v dodávkovém cyklu. Podnik s dostatečnou rezervou zásob je schopen pokrýt neočekávanou poptávku, případně v případě nedodržení dodávkového cyklu ze strany dodavatele může pokračovat bez přerušení výroby. Zásoby mohou být drženy i z důvodu předpokládaného růstu jejich ceny, mohou plnit spekulativní funkci. Dalším důvodem pro udržování zásob jsou sezónní výkyvy nabídky a poptávky. jako příklad lze uvést výrobce cukrovinek, ten může zaznamenat zvýšenou poptávku po své produkci v určitých fázích roku (Velikonoce, Mikuláš). Přizpůsobení výrobních kapacit na zvládnutí těchto výkyvů by bylo pro společnost nesmírně nákladné a v ostatních částech roku, kdy by poptávka nedosahovala potřebné úrovně, by byly ve firmě nevyužité kapacity (v případě lidské práce by docházelo k fluktuaci pracovních sil). Schůdnější variantou je tak spíše udržovat stabilní produkci během celého roku s tím, že se během určitých měsíců bude tvořit rezerva zásob použitá na pokrytí sezónních výkyvů. Stejně případ bude i relativně stálá poptávka po produkci ale časově omezený prostor pro získání surovin. Motivovat k delšímu dodávkovému cyklu s větším objemem zásob mohou i náklady. Dnes je běžné, že většina firem při objednávce nad určité množství poskytuje množstevní slevu. Stejně tak budou v poměru na kus (kilogram, litr atd.) klesat administrativní náklady, které se s rostoucím množstvím výrazně nemění.⁹

⁹ NĚMEC František, Výrobní logistika pro ekonomy. Vědecká monografie Slezské univerzity v Opavě Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, 2002. ISBN 80-7248-141-X

1.3 Riziko spojené s držním zásob

Každý podnik se musí vyrovnat s rizikem, které je spojeno s existencí zásob. Velikost a charakter tohoto rizika se liší podle toho, v jaké fázi logistického řetězce jsou zásoby lokalizovány. Na základě toho lze rozlišit maloobchod, velkoobchod a výrobce.

U výrobce je riziko spojené se zásobami v dlouhém časovém intervalu. Počínaje nákupem materiálu a dílu na sklad přes zásobu nedokončené výroby až po skladování hotových výrobků. Interval nejistoty je v tomto případě poměrně dlouhý. Velkoobchod nakupuje od výrobců velké objemy, které pak postupně po menších dodávkách rozprodává dál. Maloobchod naproti tomu nakupuje v menším množství ale se širokou škálou různých druhů. Z důvodu velkých nákladů na skladování se maloobchod zaměřuje na co největší obrat zboží a přímou rentabilitu všech položek nabízeného sortimentu.¹⁰

Vzhledem k výše popsaným rizikům vzniká u jednotlivých částí logistického řetězce snaha o přesun na jinou část. Například snaha maloobchodů donutit velkoobchody k držení disponibilního množství zásob podle jejich potřeb.

2 Řízení zásob

Důvod snahy (potřeby) řídit zásoby je, že zásoby jsou vedle hotovosti a pohledávek základní složkou pracovního kapitálu firmy, který je zásadní položkou celkových aktiv podniku. Pracovní kapitál má zásadní význam pro provoz firmy a generování budoucího zisku. Peníze vázané v zásobách dostane firma zpět až prostřednictvím prodeje svých produktů, které jsou za pomoci zásob vyrobeny.¹¹

Řízení zásob je soubor činností zaměřených na prognózování, analyzování a plánování jednotlivých skupin zásob, důvodem je snaha splnit podnikové cíle při minimálních finančních zdrojích vázaných v zásobách. Předmětem tohoto řízení jsou všechny

¹⁰ BARTOŠEK Vladimír, ŠUNKA Josef, VARJAN Matúš, Logistické řízení podniku v 21.stolAkademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2014, ISBN 978-80-7204-824-3

¹¹ Ekonomické a finanční řízení firmy, manažerské účetnictví v praxi

suroviny, součástky, polotovary, náhradní díly aj., které proházejí provozem podniku a řízení.¹²

Cílem řízení zásob v podniku je jejich optimalizace na takové výši, aby byl zachován plynulý provoz výroby, a zároveň byly minimalizovány peněžní prostředky vázané v zásobách. Dostatečná je taková zásoba, která bude bezporuchově vyrovnávat časový a množství nesoulad mezi potřebou výroby včetně jejích neočekávaných výkyvů. Řízení zásob v podniku lze rozdělit na operativní a strategické řízení.

Operativní řízení zásob má udržovat úroveň jednotlivých druhů zásob materiálu na takové úrovni, aby odpovídaly požadavkům spotřebitelů (vnitropodnikových výrobních útvarů). A to vše při minimalizaci nákladů vzniklých při jejich pořizování, skladování, udržování a případných nákladů vzniklých z důvodu náhodně neuspokojených potřeb kolísavé poptávky. Výše zásob je posuzována z hlediska vlivu, který má na splnění dlouhodobých strategických cílů

Strategické řízení zásob představuje soubor rozhodnutí managementu související s množstvím finančních prostředků, které může podnik ze svých zdrojů uvolnit na finanční krytí zásob.

Pro efektivní řízení zásob je třeba rozčlenit zásoby dle funkce v logistickém řetězci. Na základě toho pak zásoby dělíme na:

- **Běžnou zásobu** – tato zásoba je přítomna v podniku v období mezi dvěma dodávkami. Její velikost se postupem času snižuje od maximální (po nové dodávce) po minimální (před novou dodávkou)
- **Maximální zásobu** – je objem zásob těsně po přijetí nové dodávky.
- **Minimální zásobu** – velikost objemu zásob po vypořehování běžné zásoby.
- **Pojistnou zásobu** – uchovává se v podniku z důvodu neschopnosti odhadnout přesný vývoj zásob, kryje nesoulad mezi dodávkami a spotřebou.

¹² ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězech 1. vydání. Praha : C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-534-6

- **Technickou zásobu** – slouží k pokrytí nezbytných technologických požadavků na přípravu položek zásob před jejich samotných zpracováním ve výrobním procesu
- **Sezonní zásobu** – pokud je možné zásoby dodat pouze v určité období nebo naopak je nutné zásoby vytvářet po celý rok ale spotřeba je pouze sezónní.
- **Spekulativní zásobu** – umožňuje podniku získat mimořádný zisk¹³

Inženýr Šunka v knize Řízení platební schopnosti podniku rozšiřuje toto rozdělení zásob ještě o:

- **Zásobu na předzásobení** – zvláštní druh zásob stojící svojí logikou mimo běžný model doplňování zásob. Vzniká z důvodu očekávané vyšší poptávky během určité fáze roku nebo například z důvodu množstevního rabatu nabízeného dodavatelem
- **Zásobu na cestě** – zásoba, která není fyzicky ve skladě přítomná, ale jedná se o zásobu v přepravních zařízeních. Její výše roste s přepravovanou vzdáleností.
- **Zásobu bez užitku** – ta část zásob, která nemá očekávanou spotřebu (stornované zakázky od odběratelů)
- **Havarijní zásobu náhradních dílů** – cílem držení této zásoby je zajistit fungování výrobních technologií (náhradní díly sloužící k opravě strojů a zařízení)

Při normování zásob je nutné brát v úvahu:

- **Dodávkový cyklus** – časový úsek, který uplyne mezi dvěma za sebou jdoucími dodávkami.
- **Velikost dodávky** – v měrných jednotkách vyjádřené množství dodaného materiálu v jednom dodávkovém cyklu
- **Průměrná denní spotřeba** - skutečná (plánovaná) spotřeba za určitý časový úsek rozpočítaná po dnech.
- **Dodací lhůty** – časový úsek, který uplyne od podání objednávky do jejího úspěšného vyřízení.

¹³ NÝVLTOVÁ, R.; MARINIČ, P. Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy. Praha, Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3158-2

- **Objednací lhůta** – doba, která začíná předáním objednávky a končí dnem, kdy má být uskutečněno plnění¹⁴

2.1 Objednávací systémy

Zásoby lze objednávat jako předem stanovené stále se opakující stejné množství, nebo jako množství odpovídající rozdílu maximálního objemu zásob s aktuálním stavem před zadáním objednávky, popřípadě podle propočtu optimálního množství zásob (viz další část). Ve strategii doplňování zásob se rozlišuje strategie s volnými objednávacími termíny, kdy objednávka je vystaveny v okamžiku, kdy úroveň zásob klesne pod předem stanovenou úroveň a strategie s pevnými objednacími termíny, v tomto případě se mění objednávané množství, ale termíny dodávky zůstávají stejné. Možná je i strategie s pevnými objednávacími termíny, ale s nejistým doplňováním a čerpáním zásob v daném období.¹⁵

Kombinací způsobu objednávání se strategií doplňování pak vznikají tři systémy, které budou popsány v dalším textu.¹⁶

Systém s pevným dodávkovým cyklem a proměnným dodacím množstvím

Systém je postaven na pevně stanovených dodávkových termínech, ve kterých se dle potřeby mění objednávané množství. Systém se využívá především u obratově méně významných položek anebo u významných položek, pokud se jedná o menší množství s krátkou dobou mezi dodávkami. **Výhodou** jsou nižší nároky na kontrolu stavu zásob a z důvodu plánování pravidelné přepravy i úspora přepravních nákladů. **Nevýhodou** je potřeba držet pojistnou zásobu na vyšší úrovni.

Systém s pevně stanoveným množstvím a proměnným dodávkovým cyklem

Jde o opak předchozího systému. Tento systém je postaven na podpoře informačních systémů, které porovnávají aktuální množství s nastaveným objednacím množstvím a

¹⁴ TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra, Integrované řízení výroby. Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci, Grada Publishing a.s., 2014, ISBN 978-80-247-4486-5

¹⁵ SYNEK, M. a kol. podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck, 2006

¹⁶ REŽŇÁKOVÁ, Mária. a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3441-5

množství, které je v čase zarezervováno na zakázky s požadovaným minimálním množstvím. Na základě těchto porovnání se pak generuje návrh na objednávky. Výhodou je podpora informačních systémů a pojistná zásoba může být u tohoto systému na nižší úrovni.

Systém se proměnným cyklem dodávek i s měnícím se množstvím

Tento systém je kombinace dvou předchozích přístupů, které se zde ale díky podpoře informačních systémů blíží spíše k druhému systému. Smyslem tohoto systému je přibližovat se objednávání na zakázku,

2.2 Modely řízení zásob

Nejčastějším typem modelů řízení zásob jsou nákladově orientované modely. Cílem těchto modelů je minimalizace nákladů spojených s pořízením zásob, jejich skladováním a nebo naopak minimalizace ztrát vznikajících z dočasného nedostatku zásob

2.2.1 Optimalizace zásob

Základním kritériem při uplatnění optimalizačního přístupu je minimalizace celkových nákladů na pořízení a udržení zásob v tom nejširším slova smyslu, přičemž se respektuje požadavek plného krytí předvídaných potřeb a s jistou mírou jistoty i odchylek v průběhu dodávek a čerpání zásob. Určení míry jistoty je také předmětem optimalizace. Za základní optimalizační kritérium se považuje nákladové kritérium

Důvody držení zásob

Všeobecně lze uvést, že potřeba tvorby zásob v podniku vyplývá z časového nesouladu vznikajícího mezi dobou pořízení zboží (zásob) a jeho prodej jako finálního výrobku podniku vznikajícího zpracováním nakoupených surovin (časový nesoulad mezi dodávkou zboží a jeho zpracování, mezi dokončenou výrobou a prodejem).

2.2.1.1 Náklady spojené se zásobami

Náklady související s optimalizací zásob se člení na tři základní skupiny¹⁷:

- **Náklady na objednávku, dodávku a přejímku** – jedná se o náklady, které souvisejí s pořízením a doplněním zásob (náklady na přípravu a zadání objednávky, dopravu, kvalitativní a kvantitativní kontrolu aj.)
- **Náklady na udržování skladová a správu** - náklady spojené s vázaností finančních prostředků v zásobách (úroky z úvěru na zásoby), náklady na skladování a správu zásob (př. spotřeba energií nutných při skladování) a náklady na riziko vyplývající z vyřazení neprodejných zásob
- **Náklady z nedostatku** – ušlý zisk, penále, cenové rozdíly náhrad chybějícího materiálu

Ukazatele výkonnosti závislé na zásobách¹⁸

Ke zjištění úrovně řízení zásob se používají ukazatele aktivity (konkrétní výpočty v části věnující se finanční analýze). Jde o následující poměrové finanční ukazatele:

Obrat zásob

Tento ukazatel znázorňuje, kolikrát jsou zásoby během roku prodány a opět naskladněny.

$$\text{Vzorec: } \text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Čím je tento ukazatel vyšší, tím rychleji podnik obrací své zásoby a aktivněji tak využívá svůj kapitál vložený do zásob. Tento ukazatel je možné aplikovat i pro podrobnější analýzu, například pro jednotlivé druhy zásob.¹⁹

¹⁷ TOMEK, J.; HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999. ISBN80-85943-73-5

¹⁸ Vzorce pro výpočet uvedených ukazatelů jsou převzaty z: ŘEŽŇÁKOVÁ, M. a kol. řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada

¹⁹ KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0

$$\text{Př: Obrátka materiálu} = \frac{\text{Spotřeba materiálu}}{\text{Průměrný stav materiálu}}$$

$$\text{Obrátka výrobků} = \frac{\text{Náklady na prodané výrobky}}{\text{Průměrný stav výrobků}}$$

Doba obratu zásob

Označuje průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku (počet dní od pořízení do jejich spotřeby nebo prodeje).

$$\text{Vzorec: Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{(\text{Tržby}/365)}$$

I tento ukazatel by šel aplikovat na dílčí skupiny zásob (doba obratu materiálu).

Rentabilita celkových aktiv

Výdělečná síla podniku, která roste se snižováním zásob v podniku

$$\text{Vzorec: Obrat zásob} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Celková aktiva}}$$

„Vliv zásob v uvedených ukazatelích má multiplikační efekt. Multiplikační efekt snížení zásob spočívá v tom, že při snížení zásob klesne jejich hodnota uvedená ve jmenovateli přes pokles aktiv (...) a zároveň s poklesem zásob poklesnou i náklady na ně. Dochází tak ke snížení nákladů a za ostatních stejných podmínek by došlo k růstu zisku“ (Řezňáková, M. a kol. 2010, s. 112)

2.2.2 Nákladový model²⁰

V teorii řízení zásob jsou dvě možnosti, jak lze koncipovat nákladový model. Buď se jedná o deterministický a nebo o stochastický model. Stochastickým modelem je Miller – Orrův model za deterministický je označován Baumolův model.

Deterministický model

²⁰ KALOUDA, F. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-315-5,

Tento model nebere v úvahu náklady nedostatku zásob a vynechává z výpočtu i pojistnou zásobu, jakožto konstantu, která nemá na výsledek hledání optimálního řešení žádný vliv.

$$\text{Výchozí nákladová rovnice: } N = \frac{N_p + S}{Q} + \frac{N_s \times Q}{2a} + C \times S$$

Hodnota optimální velikosti získaná první předchozí rovnice, když se celkové N rovnají

$$\text{nule: } Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \times N_p \times S}{N_s}}$$

Vysvětlivky

N – celkové náklady

N_p – pořizovací náklady jedné dodávky

N_s – průměrné náklady skladování jedné dodávky

C – cena za jednotku materiálu

S – plánovaná spotřeba za období

Q – velikost objednávky

Stochastické modely

Stochastické modely mají realističtější přístup než modely deterministické. Zde se předpokládá, že stav oběžných aktiv se v čase mění velmi nepravidelně.

základním parametrem tohoto modelu je dolní hranice zásob (DH), kterou známe.

Rozpětí mezi dolní a horní hranicí je pak dáno vztahem:

$$R = 3 \times [(3 \times N_p \times \text{rozptyl dodávek}) / (4 \times N_s)]^{1/3}$$

Stav zásob, kdy je nutné je doplnit nebo transformovat vychází ze vztahu:

$$BN = DH + R/3$$

2.3 Systémy kontroly zásob v podniku²¹

Samoobnovovací systém

Jde o nepravidelně se opakující kontrolní systém, který pracuje se stálým objemem automaticky se obnovujících zásob. Toto fixní množství je určeno pomocí ekonomického objemu objednávky (výpočet na základě předpokládaného objemu).

Předpokladem tohoto modelu je, že pokud klesne úroveň zásob pod předem stanovenou úroveň, uskuteční se nová objednávka ve velikosti EOO. Úroveň EOO musí být stanovena pro každou položku zásob.

Periodicky přepočítávaný

Pravidelně se opakující systém, který je upravován v pravidelných a intervalech a pracuje s variabilním objemem zásob. Předpoklad tohoto systému je pravidelná kontrola

Základním kritériem, které se při řízení zásob uplatňuje, je jejich optimalizace. Optimalizací zásob rozumíme takovou úroveň zásob drženou v podniku, při které jsou minimální náklady na jejich pořízení a skladování při zachování plynulého provozu výroby. Zásoby skladované totiž v podniku odčerpávají finanční zdroje, které by mohl podnik využívat jinak

Logistické náklady spojené se zásobami

Náklady na řízení zásob netvoří pouze nákupní cena za tyto zásoby, je nutné

- a) náklady na zboží, díly a materiál z titulu jejich ceny,
- b) náklady na objednání,
- c) náklady na držení obrátové zásoby,
- d) náklady z nedostatečného množství zásoby
- e) náklady z pojistné zásoby

²¹ PETŘÍK, P. Ekonomické a finanční řízení firmy, manažerské účetnictví v praxi Praha: Grada Publishing a. s., 2006 ISBN /0-247-1046-3.

3 Controllingu zásob

3.1 Definice pojmu controlling

Vymezení controllingu není jednoznačné, vychází z anglického slova “*to control*”, v českém překladu to znamená ovládat nebo řídit. Controllingové aktivity jsou takové, které umožňují provést analýzu skutečných výsledků a jejich porovnání s předpokládanými výsledky. Controlling je součástí rozhodovacích aktivit podniku, prolíná se s funkcemi managementu, jakými je například funkce plánovací, organizační rozhodovací a jiné.

V rámci podnikové ekonomiky se pod pojmem controlling rozumí regulace norem, strategií, financí, trhu, informací, procesů a chování. Controlling je úzce spjat s řízením podniku, podporuje ho, aby se dosáhlo společné dohodnutých podnikových cílů. Aby se controlling mohl rozvíjet jako samostatný, efektivní a účinný systém musí mít v podniku určitou úlohu, z níž je patrné, jaký je controllingový přínos pro řešení určitých problémů. Pro správné fungování controllingu musí být v podniku obsažen trvale. Na controlling se může nahlížet z více úhlů – controlling lze chápat jako myšlení managementu a to tak, že upravuje myšlení managementu směrem k dosaženým cílům a následně provádí kontrolu těchto cílů. Jedná se také o subsystém řízení, je možné ho brát jako podporu a poradenství při řízení. Odráží se též ve způsobu práce, v systematickém a profesionálním přístupu k řešení problémů za použití adekvátních metod a postupů.²²

3.1.1 Zásady controllingu

Informace o základních principech, kterými se controlling řídí, byly převzaty z knihy Eschembacha a Sillera Profesionální controlling.

Zásada hnací a brzdící síly – tato zásada vychází z toho, že jsou controlleři spoluzodpovědní za řízení podniku, mají rozhodující pravomoci. Při příliš k riziku averznímu management se má podle této zásady controlling orientovat na příležitosti a inovace. Být v tomto případě tou hnací silou, která bude prosazovat změny. Analogicky

²² ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmuut., Profesionální controlling- koncepce a nástroje Wolters Kluwer ČR, a.s. , 2012., ISBN 978-80-7357-918-0

v opačném případě má být controller tím, kdo si uvědomí riziko a nutnost kontroly a nebude jednat unáhleně.

Zásada objektivity – odráží způsob práce a chování controllingu. Návrhy a posudky controllingu musí být transparentní proto, aby se mohly podrobit následné kritice a jednání controllingu tak mohlo být zřetelné a předvídatelné.

Zásada včasného jednání – základním cílem controllingu musí být včasné rozpoznání silných a slabých stránek podniku a včasná identifikace hrozících rizik. Úkolem je udržet prostor pro jednání a myšlení managementu bez nutnosti jeho jednání v časové tísní, kdy existuje větší pravděpodobnost vzniku nekvalitního rozhodnutí.

Zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllingem – základní myšlenkou této zásady je starat se o to, aby potenciály budoucnosti nebyly ztraceny příliš brzy a na úkor trvanlivosti. Aspekty strategického a normativního controllingu mají být stejné na úrovni důležitosti jako operativní controlling tzn., aby byla k prosazování hodnot a strategií věnována stejná pozornost jako u stanovení a plnění cíle.

Zásada dokumentace – všechny výsledky a analýzy vyplývající z činnosti controllingu mají být uchovávat v přehledné a písemné formě. Toto opatření dává do budoucnosti možnost předkládat důkazy pro argumentaci controllingu, umožňuje kontrolu dodržování ostatních zásad, slouží pro následnou zpětnou vazbu rozhodnutí vydaných controllingem.²³

3.2 Cíle controllingu

Cílem controllingu je včas poskytovat informace o budoucích změnách v okolí podniku a stejně tak má i poskytovat informace o již probíhajících změnách uvnitř podniku nebo v jeho okolí. Důležitou úlohou controllingu je prosazovat strategické (operativní) plány tak, jak bylo plánováno.

²³ ESCHENBACH, Rolf., SILLER, Helmuut., Profesionální controlling- koncepce a nástroje Wolters Kluwer ČR, a.s. , 2012., ISBN 978-80-7357-918-0, s.38

Z cílů controllingu vycházejí čtyři koncepce: koncepce orientovaná na početnictví, koncepce orientovaná na informace, koncepce vztažená k systému řízení a přístupy praktiků.²⁴

Koncepce orientovaná na početnictví - tento přístup bere v úvahu informační cíle, pokud jich lze dosáhnout pomocí početnictví. *„Informační cíl je konkretizován prostřednictvím nepřímého cíle (cíle úspěchu) s přihlédnutím k obsahu poskytovaných informací. Jde zde výlučně o to poskytnout informace týkající se početnictví. Koncepce mohou tedy být označeny také za částečně orientované na informace.(...) Cílem je zaměření početnictví do budoucnosti a centralizace početnictví, jakož i plánovací a kontrolní výpočty ke kvantitativnímu plánování, kontrole a řízení dějů v podniku, k zajištění likvidních a ziskových cílů při všech rozhodování a jednání podniku.“*²⁵ (ESCHENBACH, Rolf., a kol., 2004, s. 84.,)

Výchozím bodem pro rozšíření controllingu jsou plánované kalkulace nákladů a výnosů.

Koncepce orientované na informaci – základní předpoklad je stejný jako u předchozí koncepce, ukazují také informační cíl controllingu. Tento cíl je však rozšířený o informační pozadí, tato širší informační základna je ústředním znakem této koncepce. Podle této koncepce controlling podporuje řízení podniku prostřednictvím informací, získává a upravuje tyto informace tak, aby je bylo možné použít pro podnikové hospodářství.

Koncepce vztahující se k systému řízení – zde je controlling považován za podsystém řízení podniku. Koncepce se dále dělí podle toho, zda se přístupy orientují na plánování a kontrolu nebo na přístupy orientované na koordinaci. **Koncepce orientovaná na plánování a kontrolu** zahrnuje ty úlohy controllingu, které jsou cílově zaměřené na zisk a na informace, přičemž se neomezuje pouze na operativní úroveň, ale poukazuje i na důležitost jejího provádění na strategické úrovni. Welge pojem controlling vysvětluje

²⁴ ESCHENBACH, Rolf., a kol., Controlling., 2. vydání, Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-035,

²⁵ ESCHENBACH, Rolf., a kol., Controlling., 2. vydání, Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-035

jako nástroj, kterým management sleduje určité cíle. Stejný autor vidí cíl controllingu v zajištění plánování a vzájemném spojení plánování s kontrolou, v poskytnutí informací, které takovou integraci umožní. **V koncepci zaměřené na koordinaci** je cílem sladit řízení společnosti s jeho jednotlivými podsystémy, informačním systémem, plánovacím a kontrolním systémem, systémem personálního vedení aj.

Přístupy praktiků – zde je controlling chápán jako nástroj řízení podniku orientovaného na cíl. Má se jednat o přímé cíle controllingu, controller se má starat o zavedení metodiky, která povede k zajištění zisků společnosti.

4 Metody řízení zásob

4.1 Metoda ABC²⁶

Jde o metodu založenou na diferenciaci významu jednotlivých druhů zásob. Vychází z předpokladu, že by bylo velmi časově i ekonomicky nákladné věnovat stejnou pozornost všem položkám zásob. Tato metoda vychází z Paretova pravidla 80/20, což znamená, že 80 % následků se děje z 20 % příčin, V našem případě by to znamenalo, že 80 % obrátu tvoří 20 % položek zásob (nebo lze tento poměr aplikovat na podíl zásob na spotřebě, zisku aj.). Zmíněných 20 % jsou skupinou A v této metodě a je jim věnována největší pozornost.

Do **skupiny A** jsou, jak vyplývá z výše uvedeného textu řazeny ty zásoby, které jsou pro podnik a jeho výrobu nejdůležitější. Poměr 80/20 není pevně stanoven, cílem je najít takovou část zásob, která nejvýznamnějším způsobem ovlivňuje řízení zásob v podniku. U této skupiny zásob je nutné se zaměřit na optimalizaci objednáčích množství, optimalizaci pojistné zásoby, platební podmínky, optimalizaci způsobu a frekvence dodání. Popřípadě je také vhodné u této skupiny zásob hledat možné substituty. Častá je u této skupiny permanentní kontrola stavu zásob pro každou položku v této skupině.

Skupina B obvykle obsahuje 10-20% položek zásob, jejichž podíl na spotřebě (nebo jiném zvoleném ukazateli) odpovídá stejným procentům (jde o zásoby se středním

²⁶ ŘEŽŇÁKOVÁ, M. a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3441-5

objemem a se středním počtem položek). Zásoby v této skupině nejsou tak často sledovány a kontrolní režim většinou není permanentní, ale většinou se opakuje ve stanovených časových intervalech.

Skupinu C tvoří pomaloobrátkové položky, tj. takové položky, které co do objemu spotřeby zásob tvoří pouze malé procento (okolo 10 %), ale obsahují velký počet položek (okolo 70 %).

Počet skupin není dogmaticky určen na třech, pro potřeby podniku ho lze rozšířit. Skupin by mělo být tolik, aby to bylo pro řízení zásob efektivní.

4.2 Just in Time (JIT)

Tato metoda se nejprve začala používat v Japonsku a až poté v Americe a Evropě. Cílem této metody je vytvořit mezi dodavatelem a odběratelem takové vztahy, aby odběratel nemusel v podniku udržovat téměř žádnou úroveň zásob. To znamená, že jsou odběrateli dodány nové zásoby v okamžiku, kdy je potřebuje a s kvalitou jakou potřebuje. Základem tohoto modelu jsou dokonalá informovanost mezi dodavateli a odběrateli.

Zavedením metody JIT do řízení zásob má podstatný vliv v nákupním procesu. Tomek a Hofman v knize Moderní řízení nákupu podniku uvádějí jako základní předpoklady zavedení JIT do výroby následující podmínky.

- Přísná kontrola jakosti
- Pravidelné a spolehlivé dodávky
- Blízkost výroby
- Spolehlivé telekomunikace
- Poskytování bezprostředních plánovaných informací
- Princip jediného zdroje
- Společná spolupráce s využitím metod hodnotové analýzy

- Úzké vztahy mezi odběratelem a dodavatelem

Z výše uvedených předpokladů vyplývají i problémy, které mohou aplikaci metody JIT znemožňovat. Při absenci zásob na skladě bude odběratel požadovat, aby zásoby dorazily v čas a v 100% dohodnuté kvalitě. Je nutné vyhledat kvalitního poskytovatele dopravních služeb, který bude schopen dodat zboží v požadovaném čase. A zároveň musí být schopny všechny články tohoto řetězu reagovat na případné změny (poruchy ve výrobě, zvýšená nebo snížená poptávka atd.).

Výhody metody JIT

Při splnění všech požadavků poskytuje metoda JIT pro podnik výhody. Základní výhodou související s aplikací této metody je úspora nákladů na skladování a udržování zásob. Úspora nákladů vzniká snížením nákladů na energie, snížením počtu zaměstnanců pracujících ve skladu, snížení prostorové náročnosti na skladování zásob. Podnik tak má možnost použít kapitál, který by byl jinak vázaný v zásobách. Další výhodou je snížení počtu (eliminace) vadných výrobků v dodávkách zásob.

Nevýhody metody JIT

Pro aplikaci této metody je nutné najít vhodného dodavatele, který dokáže dodat materiál včas a v kvalitě, kterou podnik požaduje. Je nutná sladit jejich vzájemnou produkci tak, aby nedocházelo k výpadkům v dodávce. Nezbytností je nepřetržitá kvalitní komunikace mezi dodavatelem a odběratelem.

4.3 Kanban

Snahou tohoto systému řízení je co nejdokonalejší přizpůsobení se (harmonizace) průběhu výroby materiálovým tokem. Hlavním cílem systému Kanban je na každém stupni výroby podporovat "výrobu na objednávku", která umožňuje bez větších investic redukovat zásoby a zlepšuje přesnost plnění termínů. Aby to bylo možné dosáhnout, musí se už při návrhu výrobní dispozice vyvážit výrobní kapacity (tvorba rodin příbuzných výrobků, zajištění pravidelného odběru a tím i výroby, použití principů skupinové technologie apod.) S vyvažováním výroby se musí začínat ve finální montáži.

Kanban znamená také vrácení funkce řízení zpět do dílny, kde lze přímo na místě přizpůsobit přísun materiálů a zpracování výrobních úkolů okamžitým požadavkům. Obejde se tak bez těžkopádného centrálního plánování a řízení, vyrábí a dopravuje se jen to, co je požadováno. Zákazníkem je každý následující proces (NOAC - Next Operation As Customer). V systému Kanban je celé řízení výroby podřízené finální montáži, která přímo reaguje na požadavky zákazníků.

System Kanban je nejvhodnější implementovat pro opakovanou výrobu stejných součástek s velkou mírou v odbytu. Pokud není splněn tento předpoklad, je třeba systém Kanban vybavit speciálním plánovacím systémem (určení kapacity regulačních okruhů a jejich toleranční rozsahy apod.).

Předpoklady zavedení Kanban systému:

- vyškolený, ale hlavně motivovaný personál
- vysoký stupeň opakování výroby, bez velkých výkyvů v poptávce
- vzájemně harmonizované kapacity
- rychlé postupy přetypování zařízení
- připravenost personálu v případě zvýšeného poptávky dělat přesčasy (částečná pružnost kapacit)
- rychlé odstranění poruch by měli zvládnout dobře vyškolení operátoři zařízení
- výkonná kontrola kvality přímo na pracovišti
- připravenost managementu na všech úrovních delegovat pravomoci
- správně navržený layout dílny, s tendencí k linkovému uspořádání (plynulé toky)

4.4 Outsourcing ve skladování

Jedná se o další možnou formu optimalizace zásob. Její princip je postaven na tom, že nezávislá společnost nespolupracující s výrobcem ani s dodavatelem umožní podniku nebo podnikům využívat skladovacích prostor. Vyskladňování probíhá za pomoci informačního systému podniku, který se ale jinak fyzicky na skladovacích operacích

nepodílí, Zásoby jsou stále ve vlastnictví podniku, který v něm má vázány finance, ale náklady na skladování jsou řešeny smluvní částkou s poskytovatelem skladu.

4.5 Metoda XYZ²⁷

Rozdělení zásob podle metody XYZ je založeno na časovém průběhu jejich spotřeby nebo prodeje. Podle toho jak moc konstantně jsou zásoby spotřebovávány, se jednotlivým druhům zásob přiřazují příslušná písmena z názvu metody. Metoda slouží jako pomoc při rozhodnutí, jaké logistické technologie k řízení stavu zásob využít. Tato metoda bývá kombinována s metodou ABC.

Interpretace:

- X – položky zásob, jejichž spotřeba je předvídatelná a plynulá
- Y – značí zásoby, u kterých spotřeba vykazuje slabší nebo silnější výkyvy, které jsou ale zčásti stále předvídatelné
- Z – zde jsou zařazeny zásoby se zcela nepředvídatelnou a nepravidelnou spotřebou

Pro podnik jsou nejhorší zásoby řazené pod písmeno Z, u těchto zásob je nutné držet větší množství zásob nebo mít zajištěného dodavatele, který zajistí jejich včasné dodání.

4.6 Konsignační sklady

Jde o fyzický sklad zásob, který je zřízený dodavatel v místě výrobního závodu odběratele. Dodavatel zde na své náklady vytvoří skladovou zásobu kontingenčního zboží. Odběratel z tohoto skladu následně odebírá zásoby pro svou potřebu a v pravidelných intervalech informuje dodavatele o hodnotě odebraného konsignačního zboží. Ten na základě těchto informací účtuje odběrateli náklady a doplňuje čerpané zásoby.

²⁷ XYZ Analýza online dostupná na <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/xyz-analyza>

Výhody tohoto modelu pro odběratele je snížení dopravních a administrativních nákladů, snížení objemu kapitálu vázaného v zásobách, zajištění plynulého provozu výroby a flexibilní reakce na požadavky trhu.²⁸

4.7 Moderní způsoby řízení zásob

Moderní řízení zásob nemusí souviset pouze se zásobami, zaměřují se na ně v širším kontextu jako na celý materiálový tok. Rozvoj informačních a komunikačních technologií umožnil lepší plánování potřeb a přesnější analýzy možných rizik. Informační a komunikační technologie zlepšily také možnost mapování hodnotového toku a tím analyzování nadbytečných zásob.²⁹

Tyto metody jsou používány převážně ve velkých společnostech, které mají za tímto účelem zřízené specializované oddělení.

Jako příklad lze uvést metodu Value Stream Mapping (VSM), v překladu se jedná o mapování toku hodnot či analýzu hodnotového řetězce. Tato metoda využívá grafického zobrazení toku hodnoty a pomáhá tak s pochopením celého toku produkčních procesů. Přehlednou formou zaznamenává činnosti, které pro konečný výrobek přinášejí nebo naopak nepřinášejí hodnotu.³⁰

Další možným příkladem jsou tzv. samoregulační metody řízení výroby a zásob, předpokladem zde je, že se budou vyrábět pouze věci potřebné pro interního zákazníka – většinou pro další krok výrobního procesu. Tímto způsobem se přispívá k nižšímu množství zásob a rozpracované výroby.

4.7.1 Společné systémy řízení zásob

Společné řízení zásob znamená, že dodavatel *“plánuje dodávky za použití všech zdrojů na základě rozhodnutí zákazníka, zatímco u společného rozhodování je fyzická vazba*

²⁸ŠIMAN, J.; PETERA, P. Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxe. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8

²⁹ BARTOŠEK Vladimír, ŠUNKA Josef, VARJAN Matúš, Logistické řízení podniku v 21.stol. Akademičké nakladatelství CERM, s.r.o., 2014, ISBN 978-80-7204-824-3

³⁰ VSM (Value Stream Mapping) Mapování toku hodnot; Online; dostupné na <https://managementmania.com/cs/value-stream-mapping>

doplněna o obousměrné rozhodování a podpořena informačním tokem.”(Bartošek Šunka s.107). Základ pro naplnění spolupráce jsou odpovídající materiálové toky.

Vendor Managed Inventory (VMI) je jedním ze systému společného řízení zásob. Jedná se o řízení zásob dodavatelem. V případě VMI odpovídá za řízení zásob a objednávání materiálu dodavatel, ten určuje optimální velikost úrovně zásob. Při rozhodování o stavu zásob musí mít k dispozici informace o spotřebě, aktuálním stavu zásob a očekávané poptávce. Na základě těchto informací pak rozhodne o termínu další dodávky a dodaném množství. Tento způsob představuje pro zákazníka i jeho dodavatele výhody i rizika.

Výhody pro zákazníka:

- Vyšší dostupnost materiálu
- Snížení celkových nákladů na zásoby (klesající náklady na dopravu a administrativu)
- Nezávislost na plánování dodávek
- Snížení peněžních prostředků vázaných ve skladovaných zásobách (zlepšení cash-flow)

Rizika pro zákazníka:

- Při aplikaci VMI je nutné mít spolehlivého dodavatele, protože ten získává kontrolu nad řízením zásob

Výhody pro dodavatele:

- Realizace dodávek v pravidelných intervalech
- Optimalizace výrobního plánování
- Eliminace nepředvídatelného chování ze strany zákazníka
- Vyhnutí se činností, které nepřidávají hodnotu

Rizika pro dodavatele:

- Je kladen velký důraz na přesnost při řízení a správě zásob
- Nepřímé způsoby snižování zásob

Společnými plusy, které při aplikaci VMI vznikají jak dodavateli, tak i zákazníkovi je posílení spolupráce a vznik partnerství mezi oběma subjekty, zlepšení komunikace a odstranění chybovosti při dodávkách. Celkově dochází k zlepšení úrovně zákaznických služeb.³¹

4.7.2 Inteligentní systémy řízení

Moderní pojetí řízení zásob, které odráží strukturální několikaúrovňové síťové prostředí. Jedná se o třístupňovou přírůstkovou implementační metodu, která prostupuje všemi procesy a systémy síťové struktury. Výsledkem je:

- *“Dosažení viditelnosti a odstraňování primárních a sekundárních nedostatků viditelnosti na jednotlivých úrovních sítě (tzn. zlepšování dodávek, redukce skladovacích a manipulačních nákladů atp.).*
- *End-to-end spolupráce a zlepšování úrovně zákaznických služeb, snižování operativních nákladů aj.*
- *Automatizace a inteligentní procesní řízení celé sítě, plná viditelnost a nejvyšší úroveň spolupráce deklarují nejvyšší způsob řízení jak z pohledu průmyslového odvětví, tak i ze síťového pohledu struktury a standardů používaných v podniku i ISu.”³²*

5 Finanční analýza vybraného podniku

5.1 Popis vybrané společnosti

Vybranou společností, na kterou budu téma diplomové práce aplikovat je společnost NOVEM Car Interior Design k.s.

³¹ BARTOŠEK Vladimír, ŠUNKA Josef, VARJAN Matúš, Logistické řízení podniku v 21.stolAkademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2014, ISBN 978-80-7204-824-3 s.107

³² BARTOŠEK Vladimír, ŠUNKA Josef, VARJAN Matúš, Logistické řízení podniku v 21.stolAkademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2014, ISBN 978-80-7204-824-3 s.108

Společnost NOVEM Car Interior Design k.s. (dále jen NOVEM Car) je komanditní společností, která vznikla 14.2. 2000 a sídlí v Městě Touškov. Identifikační číslo společnosti (IČO) je 252 42 245. Hlavním předmětem podnikání této společnosti je výroba ozdobných dílů pro interiéry osobních automobilů. Mateřskou společností je NOVEM Beteiligungs.

Organizační struktura společnosti má následující tvar: Generální ředitel, Finanční ředitel, Manažer kvality, Manažer výroby, Manažer logistiky, Manažer přípravy výroby, manažer TPM, Manažer HR.³³

Hospodářský rok společnosti je od 1.4. do 31.3 následujícího roku. Rok 2016, který je ve finanční analýze uváděn jako poslední, končí tedy k 31. březnu 2016.

Jelikož firma nemá v České republice žádného přímého konkurenta, budou výsledky finanční analýzy porovnávány s oborovými hodnoty zpracovatelského průmyslu. Tyto hodnoty byly získány ze stránek ministerstva průmyslu a obchodu.³⁴

5.2 Absolutní ukazatele

Analýza absolutních ukazatelů účetních výkazů bude provedena pomocí vertikální a horizontální analýzy. Tyto dvě analýzy slouží hlavně k analýze vývojových trendů a k analýze komponent. Horizontální analýza zkoumá vývoj vybraných veličin v čase, nejčastěji provádí jejich srovnání s údaji z minulosti (s předchozím účetním obdobím), vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztáženou k nějaké bazické veličině (k celkovým aktivům/ pasivům). Jejich cílem je zejména rozbor vývoje finanční situace v minulosti a určení jeho příčin.³⁵

5.2.1 Horizontální analýza

V případě horizontální analýzy jde o analýzu vývoje sledovaných ukazatelů (rozhahy, výkazu zisku a ztráty) v čase, vyhodnocení se provádí pomocí absolutních a relativních

³³ Informace získané z výroční zprávy společnosti

³⁴

³⁵ Techniky a metody finanční analýzy dostupné online 9. 11. 2016
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

změn u jednotlivých položek. Absolutní ukazatele budou zobrazovat rozdíl hodnot jednotlivých položek mezi uvedenými roky, u relativních změn budou tyto změny vyjádřeny v procentech. Horizontální analýza je rozdělena na analýzu rozvahy (aktiv a pasiv) a analýzu výkazu zisku a ztráty (výnosů a nákladů).

5.2.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy se skládá z vybraných ukazatelů aktiv a pasiv. Analýza bude provedena na období mezi lety 2013 – 2016.

AKTIVA	2013/2014		2014/2015		2015/2016	
AKTIVA	absolutní	%	absolutní	%	absolutní	%
AKTIVA CELKEM	121 697	24,1%	-82 721	-13,2%	299 551	55,1%
Dlouhodobý majetek	65 401	19,1%	-9 613	-2,4%	93 986	23,6%
Dlouhodobý nehmotný majetek	28	200,0%	135	321,4%	-74	-41,8%
Software	28	200,0%	135	321,4%	-74	-41,8%
Dlouhodobý hmotný majetek	65 373	19,1%	-9 748	-2,4%	94 060	23,7%
Pozemky	0	0,0%	0	0,0%	505	3,7%
Stavby	72 839	27,5%	-13 118	-3,9%	85 310	26,2%
Oběžná aktiva	56 306	34,6%	-73 413	-33,5%	204 339	140,3%
Zásoby	-4 798	-5,4%	21 844	25,9%	45 470	42,8%
Materiál	1 996	3,5%	17 009	29,2%	4 654	6,2%
Nedokončená výroba a polotovary	2 375	34,4%	2 623	28,2%	35 026	294,1%
Výrobky	-427	-2,0%	-2 159	-10,1%	5 790	30,2%
Dlouhodobé pohledávky	-113	-68,9%	39	76,5%	10	11,1%
Krátkodobé pohledávky	67 958	122,6%	-95 228	-77,2%	90 715	322,1%
Krátkodobý finanční majetek	3 249	41,1%	-368	-3,3%	68 454	634,7%
Peníze	256	88,3%	-240	-44,0%	52	17,0%
Účty v bankách	2 993	39,3%	-128	-1,2%	68 402	652,8%

Tabulka 1: Horizontální analýza aktiv

V tabulce 1 je uvedena horizontální analýza aktiv, lze v ní sledovat pohyb jednotlivých položek rozvahy aktiv. Celková aktiva společnosti se během zkoumaných čtyř let zvýšila téměř 68 %, absolutně se jedná o zvýšení oproti výchozímu roku (2013) o 338 527 tis. Kč. Příčinou růstu aktiv je rostoucí poptávka po produktech společnosti a s tím související nutnost rozšiřování výroby. Společnost mezi lety 2013 – 2016 na základě tohoto trendu musela investovat jak do dlouhodobého majetku, tak i do oběžných aktiv.

K procentuálně největšímu zvýšení u **dlouhodobého majetku** došlo v roce 2014, kdy společnost nakupovala (aktualizovala) nový software. Z hlediska vynaložených peněz se ale nejednalo o významnou investici. Co se investovaných peněz týká, bylo pro společnost nejdůležitějším krokem investování do nových výrobních prostor. V roce 2016 byla otevřena nová výrobní hala, hmotný majetek tak vzrostl o téměř 100 mil. Kč.

Z důvodu uvedeného v předchozím odstavci muselo dojít i k zvýšení stavu **oběžných aktiv**, hlavně se jednalo o položky zásob, nedokončené výroby a krátkodobého finančního majetku. S novými výrobními prostorami vzrostly zásoby meziročně o 45 mil Kč (42 %) a nedokončená výroba a polotovary se téměř ztrojnásobily. Skokově se zvýšil i krátkodobý finanční majetek (konkrétně šlo hlavně peníze uložené na bankovních účtech – asi o 650%), společnosti tak vznikla dostatečná rezerva na pokrytí případných rizik.

	2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	absolutní	%	absolutní	%	absolutní	%
PASIVA						
PASIVA CELKEM	121 697	24,1%	-82 721	-13,2%	299 551	55,1%
Vlastní kapitál	5 417	4,5%	-1 690	-1,3%	1 821	1,5%
Základní kapitál	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Ostatní kapitálové fondy	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Výsledek hospodaření minulých let	0	0,0%	-2 850	100,0%	1 353	X
Nerozdělený zisk minulých let	0	0,0%	-2 850	100,0%	1 353	X
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	5 418	103,7%	1 159	597,4%	498	36,8%
Cizí zdroje	136 379	37,4%	-80 930	-16,2%	297 630	70,9%
Rezervy	521	5,9%	2 833	30,5%	4 875	40,2%
Dlouhodobé závazky	0	X	0	X	0	X
Krátkodobé závazky	115 758	30,8%	-83 763	-17,0%	292 755	71,8%

Tabulka 2: Horizontální analýza pasiv

Z důvodu bilanční rovnosti aktiv a pasiv, se musela pasiva změnit stejně jako aktiva uvedená výše. Základní kapitál zůstal po celou dobu stejný a to na úrovni 1 850 tis Kč., stejně tak se neměnily ani kapitálové fondy. Změny vlastního kapitálu byly zapříčiněny pouze hospodářským výsledkem (respektive nerozděleným ziskem minulých let).

K vyrovnání bilanční rovnosti aktiva = pasiva vedl růst **cizích zdrojů**. Jednalo se pouze o závazky krátkodobé, neboť firma s žádnými dlouhodobými závazky nepracuje. Krátkodobé závazky během těchto čtyř let vzrostly o 325 mil. Kč, procentuálně to znamená navýšení o 86 %. Vzhledem k tomu, že se jedná o dceřinou společnost, většina cizích zdrojů je poskytnuta od ovládající osoby (mateřské společnosti) popř. od společníků. Závazky ke společníkům tedy potom dosahují výše 71 mil. Kč, závazky u ovládající a řídicí osoby dosahují 158 mil. Kč. Nárůst zaznamenaly také závazky z obchodního styku a závazky k zaměstnancům a s nimi související závazků na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

5.2.1.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

VÝNOSY	2013/2014	2014/2015	2015/2016
--------	-----------	-----------	-----------

Tržby za prodej zboží	0	X	24 577	X	-24 577	-X	
Výkony	-221 071	-12,89%	-134 824	-9,02%	160 822	11,83%	
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	-235 443	-13,58%	-142 780	-9,53%	124 621	9,20%	
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	14 372	-79,58%	7 956	-	215,79%	36 201	848,00%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	-3 226	-43,92%	646	15,68%	17 406	365,21%	
Ostatní provozní výnosy	-5 037	-79,24%	3 937	298,26%	-2 284	-43,45%	
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	X	0	X	0	X	
Výnosové úroky	-23	-82,14%	-2	-40,00%	-3	-100,00%	
Ostatní finanční výnosy	-998	-12,41%	-1 196	-16,97%	5 088	86,97%	
Mimořádné výnosy	0	X	0	X	0	X	
Výnosy	-230 355	-13,26%	-106 862	-7,09%	156 452	11,18%	

tabulka 3: Horizontální analýza výnosů

Výnosy v první části sledovaného období klesaly, k pozitivní změně ve vývoji tržeb došlo až v posledním roce, kdy se tržby za prodej vlastních výrobků zvedly o téměř 9 %. Toto zvýšení překonalo cíle společnosti určené v předcházejícím roce, kdy se počítalo s pozvolnějším přírůstkem tržeb okolo 20 mil. Kč. Důvodem byla stoupající poptávka po vozech automobilové společnosti Volvo.

I přes toto závěrečné zvýšení je celkový rozdíl mezi tržbami v prvním a posledním roce přes -170 milionů. Společnost nicméně plánovala v letošním roce další růst tržeb a počítala s jejich celkovou výší na úrovni 2 141 mil. Kč (tato výše plus minus odpovídá stavu v roce 2012, kdy byly tržby společnosti největší).

ÁKLADY	2013/2014		2014/2015		2015/2016	
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	X	24 763	X	-24 763	- 100,0%
Výkonová spotřeba	-164 602	-12,0%	-186 915	-15,5%	81 034	8,0%
Spotřeba materiálu a energie	-168 702	-12,9%	-190 920	-16,7%	42 591	4,5%
Služby	4 100	6,8%	3 995	6,2%	38 443	55,9%
Osobní náklady	-48 637	-18,7%	9 377	4,4%	62 271	28,3%
Daně a poplatky	209	132,3%	167	45,5%	-207	-38,8%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-21 687	-43,4%	9 525	33,7%	1 203	3,2%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	-1 755	-30,3%	-168	-4,2%	16 435	424,1%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-6 748	-	10 855	-	-8 913	- 100,0%
Ostatní provozní náklady	-1 833	-33,4%	1 484	40,6%	322	6,3%
Nákladové úroky	1 736	16,5%	2 097	17,1%	972	6,8%
Ostatní finanční náklady	3 023	16,2%	-13 163	-60,6%	-4 358	-50,8%
Daň z příjmu za běžnou činnost	50	104,2%	77	78,6%	287	164,0%
Mimořádné náklady	0	X	0	X	0	X
Náklady	-240 244	-13,9%	-141 901	-9,6%	124 283	9,3%

tabulka 4: Horizontální analýza nákladů

Tabulka nad tímto textem ukazuje vývoj nákladů v jednotlivých letech. Od roku 2013 do roku 2015 byla u nákladů tendence klesat. Až v posledním analyzovaném roce dochází ke zvyšování nákladů. Největší celkovou změnu zaznamenala spotřeba materiálu a energií, tento náklad společnosti klesl o téměř 320 milionů korun (vyjádřeno v procentech se jedná o pokles o 24 %). Naopak po celé sledované období rostly náklady na služby, souhrnně vzrostly náklady na služby o 47 milionů a téměř se oproti roku 2012 zdvojnásobily. V posledním roce také stouply osobní náklady, příčinou je jak

již uvádím v dřívější části práce aktivní politika zaměstnanosti společnosti, během probíhajícího roku jsou navíc noví zaměstnanci stále přijímáni

Pokles výkonové spotřeby není ani tak zapříčiněn úsporou nákladů za materiál a energie, ale jak při porovnání s tabulkou výnosů vyplývá, příčinou je pokles výkonů (tržeb za prodej vlastních výrobků). Negativní změnu ve velikosti tržeb způsobil pokles prodeje na trhu osobních automobilů u klíčových zákazníků společnosti. Konkrétně se jednalo automobilku Audi a Daimler a jejich vozy. Tržby společnosti klesaly od roku 2012 a tento pokles se zastavil až v posledním roce. Jak uvádím pod tabulkou výnosů, společnost počítá s tím, že tento rostoucí trend bude pokračovat i v letošním roce, což by se i přes nutnost zapracovávání nově příchozích zaměstnanců (a s tím související vyšší zmetkovitostí výroby, která má za následek mírné zpoždění sjednaných objednávek) mělo společnosti podařit.

5.2.2 Vertikální analýza rozvahy

Cílem vertikální analýzy je ukázat strukturu významných položek rozvahy (výkazu zisku a ztráty) a pomůže identifikovat trendy nebo nejzávažnější časové změny u jednotlivých položek.

5.2.2.1 Analýza aktiv

Stejně jako u analýzy horizontální i zde začnu nejprve rozvahou. Tabulka 5 ukazuje vertikální analýzu aktiv. 100 % jsou celková aktiva, ostatní položky aktiv jsou vztaženy k této hodnotě

AKTIVA	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	67,74%	65,02%	73,15%	58,31%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,01%	0,03%	0,01%
Software	0,00%	0,01%	0,03%	0,01%
Dlouhodobý hmotný majetek	67,74%	65,02%	73,12%	58,29%
Pozemky	2,72%	2,19%	2,52%	1,69%
Stavby	52,59%	54,00%	59,80%	48,67%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	10,08%	8,50%	8,54%	6,22%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0,76%	0,70%	1,30%	0,88%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0,00%	0,00%	0,94%	0,82%
Oběžná aktiva	32,26%	34,98%	26,79%	41,51%
Zásoby	17,69%	13,49%	19,56%	18,00%
Materiál	11,14%	9,30%	13,84%	9,48%
Nedokončená výroba a polotovary	1,37%	1,48%	2,19%	5,57%
Výrobky	4,31%	3,40%	3,52%	2,96%
Dlouhodobé pohledávky	0,03%	0,01%	0,02%	0,01%
Odložená daňová pohledávka	0,03%	0,01%	0,02%	0,01%
Krátkodobé pohledávky	12,97%	19,70%	5,18%	14,10%
Pohledávky z obchodních vztahů	11,91%	19,54%	5,18%	14,04%
Stát - daňové pohledávky	0,41%	0,03%	0,01%	0,02%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,44%	0,02%	0,01%	0,01%
Jiné pohledávky	0,20%	0,10%	0,04%	0,04%
Krátkodobý finanční majetek	1,57%	1,78%	1,98%	9,40%
Peníze	0,06%	0,09%	0,06%	0,04%
Účty v bankách	1,51%	1,69%	1,93%	9,36%
Časové rozlišení	0,00%	0,00%	0,07%	0,18%
Náklady příštích období	0,00%	0,00%	0,07%	0,18%

Tabulka 5: Horizontální analýza aktiv

Z tabulky je vidět, že na celkové sumě aktiv se ze 2/3 podílí dlouhodobý majetek. Podíl dlouhodobého majetku k aktivům byl největší v roce 2015, kdy tento poměr dosáhl velikosti 73 %. Poslední rok hodnota klesla na minimum, které ve zvoleném období bylo a to na hodnotu 58%. Výsledky ve všech letech jsou ale o desítky procent větší než kolik udává jako oborový průměr stránka ministerstva průmyslu a obchodu. Oborový

průměr zpracovatelského průmyslu je momentálně pod úrovní 50%. Téměř všechny dlouhodobý majetek má formu hmotného majetku, nehmotného jsou pouze setiny procenta. Největší část dlouhodobého hmotného majetku je zastoupena stavbami, kde se hodnota pohybuje okolo 50% (nejvyšší je v roce 2015 a to 59%). Následují samostatné movité věci a pozemky, zbylé položky se vejdou do 1%. Až na rok 2015 kdy ke zvýšení dlouhodobého majetku, lze pozorovat trend postupného snižování tohoto majetku na úkor oběžných aktiv.

Oběžná aktiva se v prvních třech letech pohybují okolo 30 % se stoupající tendencí (mimo roku 2015) a v roce 2016 byly oběžná aktiva na nejvyšší úrovni (analogicky s dlouhodobým majetkem, který dosahoval minima). I tak byl podíl oběžných aktiv k aktivům celkový menší než oborový průměr zpracovatelského průmyslu (přes 50%). Nejdůležitějšími položkami oběžných aktiv jsou zásoby, z nich konkrétně materiál a nedokončená výroba a krátkodobé pohledávky, které se v průměru za 4 zvolené roky pohybovaly okolo 15 %. V roce 2016 vzrostl z necelého dvou procent na téměř deset finanční majetek. Toto zvýšení odpovídá snaze zvýšit finanční rezervu z důvodu rozšiřování výroby.

5.2.2.2 Analýza pasiv

Stejně jako u vertikální analýzy aktiv i zde budou mít hodnotu 100 % celková pasiva.

PASIVA	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	23,77%	20,02%	22,75%	14,89%
Základní kapitál	0,37%	0,30%	0,34%	0,22%
Kapitálové fondy	23,88%	19,24%	22,16%	14,29%
Ostatní kapitálové fondy	23,88%	19,24%	22,16%	14,29%
Výsledek hospodaření minulých let	0,56%	0,46%	0,00%	0,16%
Nerozdělený zisk minulých let	0,56%	0,46%	0,00%	0,16%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-1,04%	0,03%	0,25%	0,22%
Cizí zdroje	76,23%	79,98%	77,27%	85,11%
Rezervy	1,74%	1,48%	2,23%	2,02%
Rezerva na daň z příjmů	0,02%	0,00%	0,04%	0,05%
Ostatní rezervy	1,72%	1,48%	2,19%	1,97%
Krátkodobé závazky	74,49%	78,50%	75,03%	83,10%
Závazky z obchodních vztahů	16,75%	31,08%	11,07%	19,72%
Závazky - ovládající a řídící osoba	48,61%	40,26%	47,07%	47,85%
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	2,23%	1,77%	10,13%	9,76%
Závazky k zaměstnancům	2,67%	1,78%	2,42%	2,15%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1,14%	0,96%	1,30%	1,23%
Stát - daňové závazky a dotace	2,45%	1,83%	2,25%	1,77%
Dohadné účty pasivní	0,56%	0,77%	0,72%	0,56%
Jiné závazky	0,09%	0,03%	0,07%	0,08%

Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv

Z výsledků vertikální analýzy pasiv je zřejmé, že společnost k financování svých aktivit používá hlavně cizích zdrojů. Vlastní kapitál společnosti tvořil jen něco okolo 20% celkových aktiv s tím, že v posledním roce vlastní kapitál ještě klesl a to pod úroveň 15 %. Vlastní kapitál tvoří dvě položky, základní kapitál a kapitálové fondy (ostatní kapitálové fondy). Tyto položky se během období nezměnily a zůstávají pořád ve stejné velikosti. Jejich procentní změna je dána růstem nebo poklesem celkových aktiv. Nepatrně do struktury vlastního kapitálu zasahuje také hospodářský výsledek společnosti, ale význam těchto položek k celkovým aktivům je nepatrný.

Hlavní část struktury pasiv je tvořena cizími zdroji. Podíl cizích zdrojů se pohybuje mezi 75 – 85%. Tyto hodnoty ukazují velkou zadluženost vlastního kapitálu k velikosti kapitálu cizího. Cizí kapitál je téměř výhradně tvořený krátkodobými závazky. Ty tvoří závazky z obchodních styků, závazky ke společníkům a k ovládacím a řídicím osobám. Z těchto tří závazků se více než polovinou na celkových pasivech podílely závazky k ovládající a řídicí osobě. Velký výkyv měly v roce 2014 závazky z obchodního styku, které se v tomto roce zdvojnásobily oproti roku předchozímu. V dalším roce se ale podařilo společnosti srazit tyto závazky na běžnou úroveň. V posledních dvou letech se došlo i ke zvýšení závazků ke společníkům, roky 2015 a 2016 jsou až pětinašobně větší než tomu bylo v minulosti. Ostatní závazky se podílí na financování společnosti malým procentem (do 2 %).

Stejně jako u srovnání aktiv s oborovým průměrem, i zde se společnost od průměrných hodnot poměrně výrazně odlišuje. Cizí a vlastní zdroje by měly podle údajů ministerstva průmyslu a obchodu vycházet plus minus stejně (vlastní kapitál má o čtyři procenta přesahuje 50% hranici).

5.2.2.3 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Výnosy	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	0,00%	0,00%	1,76%	0,00%
Výkony	98,75%	99,17%	97,11%	97,68%
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	99,79%	99,42%	96,80%	95,08%
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	-1,04%	-0,24%	0,30%	2,60%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0,42%	0,27%	0,34%	1,42%
Ostatní provozní výnosy	0,37%	0,09%	0,38%	0,19%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosové úroky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční výnosy	0,46%	0,47%	0,42%	0,70%
Mimořádné výnosy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výnosy celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabulka 7: Výnosy

Základnou pro výpočet vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty jsou celkové výnosy (respektive celkové náklady u analýzy pasiv). Společnost dosahuje svých výnosů téměř výhradně z prodeje vlastních výrobků a služeb. V prvních dvou letech to bylo přes 99%, v dalších letech sice hodnota tohoto podílu klesala, ale i v závěrečném roce byla její hodnota nad úrovní 95%. Ostatní příjmy plynou společnosti hlavně z odprodeje materiálu a dlouhodobého majetku, tyto stejně tak jako ostatní výnosy tvoří pouze minimální část příjmů podniku.

Z analýzy vychází, že společnost nemá žádné jiné zdroje příjmů než tržby z prodeje vlastních výrobků, u zpracovatelského odvětví průměrně tvoří tyto tržby 87 % a oborový průměr tak počítá s tím, že alespoň 13 % celkových výnosů bude získáno jinak.

V následující tabulce je uvedena vertikální analýza nákladů. Největší část nákladů tvoří výkonová spotřeba, 90 % z výkonové spotřeby je vydáno na materiál a služby, náklady na služby nemají u této společnosti tak velký význam. Druhou o poznání menší ale přesto významnou složkou nákladů jsou osobní náklady, tento náklad má stoupající

trend odrážející politiku zaměstnanosti společnosti (zaměstnávání nových vzdělaných zaměstnanců). Ostatní složky nákladů představují pouze malé procento v porovnání s celkem.

Náklady	2013	2014	2015	2016
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00%	0,00%	1,84%	0,00%
Výkonová spotřeba	79,42%	81,18%	75,84%	74,94%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	75,90%	76,82%	70,73%	67,64%
<i>Služby</i>	3,51%	4,36%	5,12%	7,30%
Osobní náklady	15,05%	14,21%	16,41%	19,26%
Daně a poplatky	0,01%	0,02%	0,04%	0,02%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2,89%	1,90%	2,81%	2,66%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0,34%	0,27%	0,29%	1,38%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0,28%	-0,13%	0,66%	0,00%
Ostatní provozní náklady	0,32%	0,25%	0,38%	0,37%
Nákladové úroky	0,61%	0,82%	1,07%	1,04%
Ostatní finanční náklady	1,08%	1,46%	0,64%	0,29%
Daň z příjmu za běžnou činnost	0,00%	0,01%	0,01%	0,03%
Mimořádné náklady	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabulka 8: Náklady

V porovnání s oborovým standardem má společnost téměř dvakrát tak vysoké osobní náklady než je průměr v odvětví. Výkonová spotřeba se naopak pohybuje okolo průměrné úrovně pro daný obor.

5.3 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele se používají především k řízení likvidity podniku. Výpočet rozdílových ukazatelů se provádí jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Nejznámějším ukazatelem tohoto typu je čistý pracovní kapitál, který porovnává oběžná aktiva s krátkodobými dluhy. Mezi další rozdílové ukazatele patří čisté pohotové prostředky a čisté peněžně-pohledávkové finanční fondy.

5.3.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Ukazuje tu část aktiv, která je krytá dlouhodobými zdroji.

Výpočet je podle vzorce:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Čistý pracovní kapitál				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	-213 097	-272 549	-262 199	-350 615

Tabulka 9: ČPK

Záporných hodnot u ukazatele čistého pracovního kapitálu je způsobený formou financování společnosti, vše je financováno krátkodobými úvěry. Změna způsobu financování by měla pozitivní vliv na výsledek tohoto ukazatele.

5.4 Analýza cash – flow

V této části bude analyzován vývoj cash – flow (CF) v podniku, tabulka pod tímto textem znázorňuje, jak se peněžní toky z jednotlivých činností během let měnily.

Rok	2013	2014	2015	2016
C-F z provozní činnosti	77 336	132 583	41 281	103 306
C-F z investiční činnosti	-20 384	-104 443	-28 137	-133 042
C-F z finanční činnosti	-66 636	-24 891	-13 512	98 190
C-F celkem	-9 684	3 249	-368	68 454

Tabulka 10: Analýza CF

Údaje v tabulce ukazují, v jakých letech docházelo ke zvýšení (snížení) volných peněžních prostředků (tzn., jak se v rozvaze měnil krátkodobý finanční majetek). V tabulce jsou peněžní toky standardně rozděleny na provozní, investiční a finanční činnost. Vzhledem k charakteru podnikání vybrané společnosti je nejdůležitější cash-flow z provozní činnosti. To vykazuje ve všech letech kladnou hodnotu, což je pro

společnost pozitivní, protože ze své hlavní činnosti generuje dostatečné množství peněžních prostředků.

Cash-flow z investiční činnosti dosahovalo během zkoumaného období záporných hodnot, ty vyplývá z dlouhodobého plánu společnosti rozšiřovat výrobní kapacity. Finanční cash-flow se během období čtyř let přeměnilo ze záporných hodnot na kladné. Celkové cash-flow bylo ve všech ostatních letech mimo roku 2014 kladné, záporná hodnota roku 2014 je zapříčiněna výrazným propadem provozního cash-flow

5.5 Poměrové ukazatele³⁶

Poměrová analýza oproti předcházející sleduje vývoj pouze jedné položky rozvahy nebo výsledovky, a to buď v čase, nebo ve vztahu k jedné vztažné veličině (např. tržbám).

„Postupy poměrové analýzy se nejčastěji shrnují do několika skupin ukazatelů. (...) je tomu tak proto, že podnik je složitým organismem, k jehož charakteristice finanční situace nevystačíme jen s jedním ukazatelem. Je zřejmé, že aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, tj. přinášet užitek vlastníkům ale i likvidní přiměřeně zadlužený.“ (Kislingerová, E.; Hnilica, J. 2008, s.29)

Poměrové ukazatele lze rozdělit podle jejich zaměření do pěti skupin. Jde o ukazatele finanční stability, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele tržní hodnoty. Poslední skupině poměrových ukazatelů se tato práce nebude věnovat a to z toho důvodu, že se jedná o ukazatele spojené s kapitálovým trhem a společnost Novem Car není obchodována na burze.

5.5.1 Ukazatele finanční stability

Tyto ukazatele slouží jako indikátory výše rizika, které podnik nese při daném poměru vlastních a cizích zdrojů. S rostoucí zadlužeností roste i riziko podniku, neboť podnik musí své závazky dodržet, bez ohledu na hospodářský výsledek. Podnik je ochoten

³⁶ Vzorečky pro výpočet poměrových ukazatelů použité z: <https://managementmania.com/cs/doba-splaceni-dluhu>; <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>; <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>; <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>

přijmout toto zvyšující se riziko z důvodu toho, že cizí kapitál je obvykle levnější než kapitál vlastní. Zároveň, ale cenu kapitálu ovlivňuje i míra rizika, které investor podstupuje. Čím větší je riziko, tím více bude investor za svůj kapitál očekávat. Náklady na cizí kapitál jsou odvislé i od doby splatnosti příslušného úvěru, čím delší je doba splatnosti, tím vyšší cenu za něj musí uživatel zaplatit. Nejméně rizikový je vlastní kapitál, protože s ním není spojena žádná povinnost na splácení. Cílem každé společnosti by měla být optimální finanční struktura, najít ideální poměr cizího a vlastního kapitálu.³⁷

5.5.1.1 Celková zadluženost

Základní ukazatel finanční stability, měří podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. Doporučená hodnota by se měla pohybovat mezi 30 – 60%. Ukazuje, jakým zdrojům financování dává společnost přednost.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Celková zadluženost				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	72,24%	79,98%	77,27%	85,11%

Tabulka 11: Celková zadluženost

Výsledné hodnoty celkové zadluženosti se ve všech čtyřech letech pohybují nad horní hranicí doporučené hodnoty, což signalizuje zvýšené riziko pro věřitele (banky), z výše uvedených důvodů financování by toto riziko nemělo mít na společnost takový dopad.

5.5.1.2 Míra zadluženosti

Tento ukazatel poměruje vlastní a cizí kapitál. Je důležité, jak se během sledovaného období pohybuje, zda se snižuje nebo zvyšuje. Výsledná hodnota signalizuje, do jaké míry by mohly být ohroženy nárok věřitelů

³⁷ KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel, Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. Grada Publishing, a.s. 2013, ISBN 978-80-247-4456-8

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní jmění}} \times 100$$

Míra zadluženosti				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	303,90%	399,55%	339,58%	571,81%

Tabulka 12: Míra zadluženosti

Pozitivní vlivem je pokud tento poměr nepřekročí jeden a půl násobek hodnoty vlastního kapitálu (150 %) a za optimální je považováno, pokud je stav vlastních zdrojů větší než cizí zdroje³⁸. Podnik tak při svém financování spoléhá více na cizí zdroje, zatímco se vlastní kapitál společnosti výrazně nezměnil, pasiva společnosti s časem rostla, je zřejmě že jejich financování probíhalo prostřednictvím cizích zdrojů. Proto hodnoty v tabulce mají vzestupnou tendenci.

5.5.1.3 Úrokové krytí

Udává kolikrát je podnik schopen platit své úroky z poskytnutých úvěrů pomocí hospodářského výsledku. Doporučenou hodnotou u tohoto ukazatele je rozpětí hodnot od 3 do 6.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{(\text{Zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky})}{\text{Nákladové úroky}} \times 100$$

Úrokové krytí				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	2,10	1,93	4,95	6,52

Tabulka 13: Úrokové krytí

V prvních dvou letech se společnost nacházela pod doporučenou hodnotou, po těchto dvou letech se ale výsledek tohoto ukazatele přehoupl do požadovaných hodnot. Důvodem tohoto zvýšení je relativně stálá úroveň nákladových úroků a rostoucí zisk.

³⁸Použité poměrové ukazatele, online, dostupné na: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Navíc výše nákladových úroků je díky způsobu financování pro podnik velice přijatelná.

5.5.1.4 Koeficient financování

Znázorňuje do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

Koeficient samofinancování				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	23,77%	20,02%	22,75%	14,89%

Tabulka 14: Koeficient samofinancování

Součet tohoto ukazatele s ukazatelem celkové zadluženosti je roven jedné, proto je již z tabulky celkové zadluženosti zřejmé, že tento ukazatel musí v čase klesat. Samostatnost společnosti během čtyř let klesla pod úroveň 15 %.

5.5.1.5 Doba splacení dluhu

Účelem tohoto výpočtu je zjistit, za jako dlouho je podnik z hlavní činnosti firmy splatit závazky společnosti. Za příznivou je považováno, pokud se výsledná hodnota tohoto ukazatele pohybuje okolo tří let.

$$\text{Doba splacení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{CF z provozní činnosti}}$$

Doba splácení dluhů				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	4,71	3,78	10,17	6,95

Tabulka 15: Doba splácení dluhů

5.5.1.6 Míra finanční samostatnosti

Ukazuje, kolikrát lze z vlastního majetku pokrýt celkové závazky podniku.

$$\text{Míra finanční samostatnosti} = \frac{\text{Vlastní jmění}}{\text{Cizí zdroje}} \times 100$$

Míra finanční samostatnosti				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	32,91%	25,03%	29,45%	17,49%

Tabulka 16: Míra finanční samostatnosti

Pozitivní trend u tohoto ukazatele by byl jeho postupný růst, bohužel, jak je z tabulky vidět tento ukazatel v čase klesá. Vývoj tohoto ukazatele je podobný vývoji u koeficientu samofinancování.

5.5.1.7 Finanční páka

Finanční páka znázorňuje o kolik vyšší je celkový kapitál oproti kapitálu vlastnímu.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní jmění}}$$

Finanční páka				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	0,745	0,785	0,750	0,831

Tabulka 17: Finanční páka

5.5.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity znázorňují schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky včas a v dohodnuté výši. Likvidita tedy ukazuje pravděpodobnost, se kterou v krátkém období nedojde k finančním poruchám vlivem provozní činnosti podniku. Vysoké hodnoty u ukazatele likvidity, ale mohou ukazovat na neefektivní řízení peněžních prostředků. Schopnost hradit své závazky je významně ovlivněna řízením majetkové

struktury a jeho důrazem na likvidnost. Pokud je podnik schopen dlouhodobě hradit své závazky jde o solventní podnik.³⁹

V praxi se ukazatel likvidity používá ve třech modifikacích (běžná, pohotová a finanční likvidita). Jmenovatel je u všech tří typů likvidit stejný a jsou jím krátkodobé závazky, tedy takové závazky, jejichž splatnost je kratší než jeden rok. Rozdíl je v čitateli, kam se zadávají položky oběžného majetku s různým stupněm likvidity.

Běžná likvidita

Ukazatel znázorňuje, kolikrát oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel se pohybují v rozmezí **2 – 2,5**.

Slabinou při použití tohoto ukazatele je, že často není splněna hlavní podmínka, která zní, že oběžná aktiva bude možné v krátkém časovém okamžiku přeměnit na peněžní prostředky. Část zásob se může vlivem výroby stát dále neprodejnými. Při výpočtu ukazatele není zohledněna struktura oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity a struktura krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti. Na ukazatel běžný likvidity má také vliv způsob ocenění zásob (váženým průměrem cen, metodou FIFO).⁴⁰

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Běžná likvidita				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	0,43	0,45	0,36	0,50

Tabulka 18: Běžná likvidita

Pohotová likvidita

³⁹ ŠIMAN, J.; PETERA, P. Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxe. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8

⁴⁰ DLUHOŠOVÁ, Dana, Finanční řízení a rozhodování podniku, EKOPRESS s.r.o. 2006, ISBN 80-8619-58-0

Vyjadřuje schopnost podnik hradit své krátkodobé závazky bez nutnosti prodeje zásob, jakožto nejméně likvidní složky oběžných zásob. Výsledná hodnota by se měla pohybovat okolo jedné.

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v intervalu 1,0 - 1,5 a liší se podle oboru, ve kterém podnik podniká. Významný je vývoj tohoto ukazatele v čase, kde by měl mít stoupající tendenci (růst znázorňuje zlepšení finanční a platební situace).

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva - z\acute{a}sob\acute{y}}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje}}$$

Pohotov\acute{a} likvidita				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	0,20	0,27	0,10	0,28

Tabulka 19: Pohotov\acute{a} likvidita

Finan\cni likvidita

Tento ukazatel po\cch\acute{t}\acute{a} pouze s nejlikvidn\acute{e}jš\acute{i} slo\u017ekou ob\acute{e}žn\acute{e}ho majetku (pen\acute{e}žn\acute{i}mi prostředky), v\acute{y}sledek pak ud\acute{a}v\acute{a} jakou \u010d\acute{a}st kr\acute{a}tkodob\acute{y}ch z\acute{a}vazk\acute{u} je podnik schopen okam\u017eit\acute{e} uhradit. Doporu\cne\acute{n}\acute{e} rozp\acute{e}t\acute{i} je mezi 0,2 a\u017e 0,4.⁴¹

$$\text{Finan\cni likvidita} = \frac{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{y} finan\cni majetek}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} ciz\acute{i} zdroje}}$$

Finan\cni likvidita				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	0,02	0,02	0,03	0,11

Tabulka 20: Finan\cni likvidita

Likvidita z provozn\acute{i}ho cash - flow⁴²

⁴¹ Doporu\cne\acute{n}\acute{e} hodnoty pro v\u0161echny druhy likvidit jsou z: KALOUDA, F. Finan\cni anal\acute{y}za a \u0159\acute{i}zen\acute{i} podniku. Plze\u0148: Ale\u0161 \u010cen\acute{e}k, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5,

⁴² Likvidita z cash – flow – Management mania online dostupn\acute{e} na <https://managementmania.com/cs/likvidita-z-cash-flow>

Označuje schopnost podniku splácet své splatné závazky z generovaných peněžních prostředků. Snaží se najít varovné signály blížících se platebních potíží a posoudit finanční potenciál společnost.

$$\text{Likvidita provozního cash – flow} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Likvidita provozního cash - flow				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	0,21	0,31	0,13	0,15

Tabulka 21: Likvidita provozního CF

5.5.2.1 Zhodnocení likvidity podniku

Výsledky u ukazatelů likvidity nevycházejí pro společnost vůbec pozitivně. Ve všech zkoumaných letech u všech druhů likvidity jsou výsledné hodnoty pod doporučenou úroveň. Likvidita už všech tří typů (mimo likvidity provozního cash – flow) vychází výpočty většinou 4 až 5 krát menší než je ideální hodnota doporučená v literatuře. V roce 2016 dosahuje běžná, pohotová i peněžní likvidita nejvyšších hodnot, ale ani v tomto případě nelze brát výsledek za pozitivní, nicméně je vidět pozitivní trend zvyšování ukazatele likvidity (pomineme-li rok 2015). Důvodem těchto výsledků je ten, že podnik nevyužívá ke svému financování dlouhodobé cizí zdroje, všechny závazky, které má, jsou závazky krátkodobými, což se negativně projevuje právě u výsledků likvidity, které jsou tímto způsobem financování výrazně zkreslené. Takovéto financování si podnik může dovolit tím, že většinu cizích zdrojů získává od spřízněných osob nebo osob, které ho ovládají.

5.5.3 Rentabilita

Jedná se o výnosový ukazatel, poměřuje dosažený zisk s hodnotou vloženého kapitálu (s různými druhy kapitálu vložených do podnikání) Vypovídá o schopnosti managementu podniku tvořit zisk a tím tak zhodnocovat vložený kapitál.

5.5.3.1 Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Jejím výpočtem zjistíme jaký hospodářský výsledek, je generován z celkového majetku společnosti. Ukazatel ROA hodnotí výkonnost podniku bez ohledu na výši daňové sazby nebo kapitálové struktury podniku. Hodnota tohoto ukazatele by měla v čase růst (minimálně se nesnižovat)

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$$

Rentabilita aktiv				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	2,29%	1,82%	10,41%	10,03%

Tabulka 22: ROA

5.5.3.2 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Měří míru zhodnocení kapitálu, který do podniku vložili jeho vlastníci. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než výnos z bezrizikové investice na finančním trhu (s respektováním rizika) a měla by v čase růst a pohybovat se nad průměrnou úrovní dlouhodobých úročených vkladů. Kladný rozdíl mezi těmito dvěma hodnotami je odměnou vlastníků za podstupované riziko spojené s podnikáním. Pokud by byla výsledná hodnota záporná, vyplatí se vložené prostředky investovat jiným, bezpečnějším způsobem.

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	9,58%	9,00%	45,62%	66,99%

Tabulka 23: ROE

Důvodem, tak výrazného skoku u tohoto ukazatele je ten, že zatímco čistý zisk v průběhu času rostl, úroveň vlastního kapitálu se během období téměř nezměnila.

5.5.3.3 Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)

Ukazatel se používá pro měření výnosnosti dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

Rentabilita investovaného kapitálu				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	3,36%	2,77%	14,19%	17,10%

Tabulka 24: ROI

5.5.3.4 Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)

Úplatným kapitálem ve jmenovateli tohoto ukazatele je kapitál, který nese náklady, tzn. vlastní kapitál a krátkodobé a dlouhodobé cizí zdroje nesoucí úrok.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Čistý zisk po zdanění}}{\text{Vlastní jmění + dlouhodobé závazky}}$$

Rentabilita úplatného kapitálu				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	9,58%	9,00%	45,62%	66,99%

Tabulka 25: ROCE

Důvod pro tak velký skok u tohoto ukazatele je stejný jako v případě rentability vlastního kapitálu (dlouhodobé závazky v podniku nejsou)

5.5.3.5 Rentabilita tržeb

Jedná se o vyjádření ziskové marže, která je nejdůležitějším ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Místo tržeb lze použít i výnosy, to by potom značilo, kolik zisku připadá na 1 Kč celkových výnosů.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

Rentabilita tržeb				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	0,67%	0,76%	4,15%	5,53%

Tabulka 26: Rentabilita tržeb

5.5.3.6 Závěr z analýzy rentability

Všechny ukazatele rentability měří schopnost podniku využívat vložené prostředky, zkoumají, zda je velikost jednotlivých položek aktiv v rozvaze přiměřená k hospodářským aktivitám podniku. Lze je vyjádřit v podobě poměru jednotlivých položek aktiv/pasiv k tržbám.⁴³

Pozitivním vývojem u těchto ukazatelů by byl jejich růst ve sledovaném čase. Jak lze pozorovat u výpočtů jednotlivých rentabilit, je tento pozitivní trend v podniku zaznamenán. Všechny výše uvedené rentability dosahují lepších hodnot na konci zkoumaného období, než tomu bylo na začátku.

5.5.4 Ukazatele aktivity⁴⁴

Tato část poměrových ukazatelů poskytuje informace o tom, jak podnik efektivně hospodaří se svými aktivy, jak dlouho v nich má vázány finanční prostředky. Jsou dvě základní možnosti pro výpočet tohoto ukazatele – obrat a doba obratu. Zatímco obrat vyjadřuje, kolikrát za rok se zásoby otočí, doba obratu říká, jak dlouho se drží peníze v podobě aktiv. Potom výsledné hodnoty obratu by měly být co nejvyšší a naopak, u doby obratu je pozitivní vývoj klesající.

⁴³ KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel, Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady. Grada Publishing, a.s. 2013, ISBN 978-80-247-4456-8 s.102

⁴⁴ Doporučené hodnoty pro ukazatele aktivity: Finanalysis, online, dostupné na: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

5.5.4.1 Obrat aktiv

Ukazatel měří intenzitu využití celkového majetku, čím je ukazatel vyšší, tím efektivněji podnik využívá majetek. Nízká hodnota znamená vyšší majetkovou vybavenost, než kterou může podnik efektivně využít.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Obrat aktiv				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	3,40	2,39	2,50	1,80

Tabulka 27: Obrat aktiv

Doporučená hodnota pro obrat aktiv je v rozmezí 1 – 1,5. I přes klesající trend jsou výsledné hodnoty nad úrovní horní hranice doporučených hodnot.

5.5.4.2 Doba obratu aktiv

Jedná se o převrácenou hodnotu obratu aktiv, ukazuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv, čím je doba obratu kratší, tím je to pro podnik výhodnější.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby}} * 360$$

Doba obratu aktiv				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	105,91	150,90	143,96	199,67

Tabulka 28: Doba obratu aktiv

Doporučené hodnoty jsou odvozené z obratu aktiv, tudíž i zde dosahuje podnik stále ještě lepších, než doporučených hodnot.

5.5.4.3 Obrat dlouhodobého majetku

Ukazatel na stejném principu jako u obratu celkových aktiv je, ale omezen pouze na využití investičního majetku. Oba dva ukazatele jsou ovlivněny, jak mírou odepsanosti

majetku, tak i formou financování. V případě hojného využívání leasingové formy financování budou tyto ukazatele značně nadhodnoceny.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Obrat dlouhodobého majetku				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	5,02	3,67	3,42	3,09

Tabulka 29: Doba obratu dlouhodobého majetku

Doporučená hodnota 5,1 je nad hranicí, které podnik u tohoto ukazatele dosáhl a značí, že podnik vlastní více dlouhodobého majetku, než je efektivní.

5.5.4.4 Doba obratu zásob

Vzhledem k zaměření této práce se jedná o velmi důležitý ukazatel (společně s obratem zásob), charakterizuje úroveň běžného provozního řízení. Znázorňuje časový údaj ve dnech, který znázorňuje dobu nutnou k tomu, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a služby znovu do peněžní formy, to znamená mezi dobou, kdy se materiál (zásoby) nakoupí a dobou finálního prodeje. Zahrnuje v sobě celý výrobní cyklus podniku. Pozitivním pro tento ukazatel je jeho klesání v čase.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360$$

Doba obratu zásob				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	18,74	20,35	28,16	35,95

Tabulka 30: Doba obratu zásob

Příznivé pro tento ukazatel je jeho klesání v čase, ale výsledné hodnoty jsou stále příznivé a detailnější srovnání nám poskytne porovnání výsledků s oborovým průměrem

5.5.4.5 Obrat zásob

Ukazuje, kolikrát jsou zásoby během roku nakoupeny a znovu uskladněny.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Obrat zásob				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	19,22	17,69	12,79	10,02

Tabulka 31: Obrat zásob

Doporučená hodnota pro tento ukazatel je v intervalu 4,5 – 6. I přes výrazný pokles je obrat zásob téměř dvakrát větší než je hodnota stanovená odborníky.

5.5.4.6 Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje dobu, kterou musí podnik průměrně čekat na peníze od svých odběratelů. Porovnává se s dobou obratu závazků. Pokud je tato hodnota vyšší, znamená to pro podnik větší potřebu úvěrů.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360$$

Doba obratu pohledávek				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	11,64	29,73	7,46	28,15

Tabulka 32: Doba obratu pohledávek

5.5.4.7 Doba obratu závazků

Je doba, která uplyne mezi vznikem závazku a jeho splacením. Pro podnik je významné, aby hodnota tohoto ukazatele dosahovala minimálně hodnoty doby obratu pohledávek.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 360$$

Doba obratu závazků				
Rok	2013	2014	2015	2016
Novem Car	78,89	118,46	108,02	165,93

Tabulka 33: Doba obratu závazků

5.5.5 Porovnání vybraných poměrových ukazatelů s oborovým průměrem⁴⁵

Jak bylo uvedeno na začátku finanční analýzy, není v České republice podnik, který by se zabýval stejnou činností. Hodnoty získané z finanční analýzy budou proto porovnány s oborovým průměrem. Seznam zvolených ukazatelů s porovnáním je v tabulce pod textem. Srovnání proběhne za poslední dva roky (u společnosti Novem Car jsou to sice roky 2015 a 2016, ale hospodářský rok společnosti končí 31.3, větší část tedy proběhla v roce předcházejícím).

PRŮMĚRNÉ HODNOTY ZA SEKTOR			NOVEM CAR	
ROK	2014	2015	2015	2016
Běžná likvidita	1,76	1,78	0,36	0,50
Pohotová likvidita	1,28	1,29	0,10	0,28
Finanční likvidita	0,43	0,44	0,0264	0,1131
Rentabilita aktiv	10,61%	11,32%	10,41%	10,03%
Rentabilita vlastního kapitálu	14,31%	15,31%	45,62%	66,99%
Rentabilita tržeb	7,71%	8,08%	4,15%	5,53%
Doba obratu aktiv	261,50	256,97	143,96	199,67
Obrat aktiv	1,38	1,40	2,50	1,80
Obrat zásob	9,22	9,10	12,79	10,02
Doba obratu zásob	39,05	39,57	28,16	35,95
Míra zadluženosti	89,71%	85,53%	339,58%	571,81%
Celková zadluženost	46,67%	45,74%	77,27%	85,11%

Tabulka 34: Srovnání s oborem

Všechny tři ukazatele likvidity má společnost hluboko pod úrovní dosahovaného průměru (viz způsob financování).

Rentabilita aktiv a tržeb se nachází pod oborovým průměrem. V případě rentability aktiv je to pouze otázka desetin procent, u rentability tržeb je propast mezi srovnávanými výsledky větší, ale dynamika růstu je u společnosti Novem Car vyšší.

⁴⁵ Informace o průměrných hodnotách za obor jsou získané ze stránek ministerstva průmyslu a obchodu, výpočty jsou prováděny pomocí stejných vzorečků jako u finanční analýzy společnosti

V porovnání ukazatelů aktivity dosahuje společnost nadprůměrných hodnot, naopak problémem by mohla být vyšší zadluženost. Hlavně u míry zadluženosti je markantní rozdíl mezi oborovým průměrem a mírou zadluženosti společnosti.

5.6 Souhrnné ukazatele finančního zdraví⁴⁶

Souhrnné ukazatele finančního zdraví jsou specifickými metodami ve finančních analýzách, jejichž cílem je vyjádření finanční situace podniku a jeho finanční úrovně jedním číslem. Slouží jako doplnění finanční analýzy, důvodem jejich existence je snaha o včasné rozpoznání příčin vzniku nestability podniku, které mohou signalizovat blížící se bankrot.

Lze je rozdělit na modely bankrotní a ratingové, mezi bankrotní patří Altmanův, Taflerův a Beaverův model. Do kategorie ratingových pak Tamariho model a Kralickův Quick – test. Rozdíl mezi těmito dvěma skupinami je v tom, že zatímco bankrotní modely hodnotí možnost úpadku, ratingové modely ukazují na možné zhoršení finanční úrovně podniku.

5.6.1 Index IN99⁴⁷

Jedná se o bonitní index sestavený manželi Neumaierovými, pro tvorbu tohoto indexu byla použita diskriminační analýza, díky které byly upraveny váhy ukazatelů indexu IN95 tak, aby byl zohledněn jejich význam pro dosažení kladného ekonomického zisku.

$$\text{IN99} = -0,017 * A + 4,573 * C + 0,481 * D + 0,015 * E$$

Kde:

- A = Aktiva / Cizí kapitál
- C = EBIT / Celková aktiva
- D = Tržby / Celková aktiva

⁴⁶ DLUHOŠOVÁ, Dana, Finanční řízení a rozhodování podniku, EKOPRESS s.r.o. 2006, ISBN 80-8619-58-0

⁴⁷ Použité bankrotní a bonitní modely, online dostupné na: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

- $E = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$

Z výsledku uvedeného vzorečku se následně určí zda podnik tvoří nebo netvoří pro vlastníka nějakou hodnotu. Pokud je výsledné číslo větší než **2,07** tak podnik pro vlastníky podnik hodnotu vytváří, naopak výsledek menší než 0,684 znamená záporný ekonomický zisk. Hodnoty mezi nimi těmito hraničními body se nazývají šedá zóna a nejde u nich s jistotou říci zda hodnotu tvoří nebo netvoří, lze ale předpokládat že u hodnot větších než 1,4 podnik hodnotu spíše tvoří a menší než 1,1 spíše netvoří.

5.6.2 IN01

Tento index spojuje bonitní a bankrotní modely, spojuje index IN99 s indexem IN95. Vznikl opět pomocí diskriminační analýzy a vycházel z 1915 podniků, ty byly rozděleny do třech skupin podle toho zda tvořily nebo naopak netvořily hodnotu.

$$\mathbf{IN01 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,92 * C + 0,21 * D + 0,09 * E}$$

Význam jednotlivých písmen je stejný jako u předchozího indexu, ve vzorečku je navíc neznámá "B", která se vypočte jako EBIT / Nákladové úroky.

Výsledné hodnoty se pak opět porovnávají s hraničními daty, které určí v jaké zóně se podnik nachází. Pozitivní je u toho indexu výsledek větší než 1,75, od tohoto výsledku podnik vytváří hodnotu. Hodnota 0,75 je v tomto modelu dolním limitem, pokud je výsledek nižší, podnik spěje do bankrotu.

5.6.3 Index IN05

Je zatím posledním indexem manželů Neumaierových. Jedná se o upravený index IN01 tak, aby konstanty lépe odpovídaly novější době.

$$\mathbf{IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E}$$

Stejně tak jako se změnily některé konstanty, posunuly se i mezní hodnoty pro zařazení podniku. Podle tohoto indexu podniky s výsledkem 1,6 a lepším tvoří hodnotu, od hranice 0,9 naopak dosahují záporného zisku. Vše mezi tím je opět šedá zóna, kde se nedá jednoznačně určit výsledek výpočtu indexu.

Novem Car	2013	2014	2015	2016
IN99	1,723	1,216	1,662	1,313
IN01	0,707	0,487	0,955	0,885
IN05	0,708	0,488	0,960	0,890

Tabulka 35: Index IN

Z porovnání zjištěných hodnot indexu IN s jeho hraničními limity je zřejmé, že se společnost pohybuje v tzv. šedé zóně a není tudíž možné jasně určit zda tvoří nebo netvoří hodnotu.

5.6.4 Kralickův Quick-test – Ratingový model⁴⁸

V tomto testu jsou obodovány intervaly hodnot jednotlivých ukazatelů. Celkový výsledek je dán jejich váženým průměrem. Hodnocení probíhá na stupnici od 0 do 4.

Počítá se s ukazateli:

- R1 – Vlastní kapitál / Celková aktiva
- R2 – (Dluhy celkem – peněžní prostředky) / Provozní CF
- R3 – (Zisk před úroky a daněmi / Celková aktiva
- R4 – Provozní CF / Provozní výnosy

Hodnotí se finanční stabilita a výnosová situace.

$$\text{Finanční stabilita} = (R1 + R2) / 2$$

$$\text{Výnosová situace} = (R3 + R4) / 2$$

Souhrnné zhodnocení probíhá tak, že se sečtou výsledky finanční stability a výnosové situace a opět se vydělí dvěma.

⁴⁸ DLUHOŠOVÁ, Dana, Finanční řízení a rozhodování podniku, EKOPRESS s.r.o. 2006, ISBN 80-8619-58-0

Výsledná hodnota větší než 3 ukazuje, že je podnik ve velmi dobré kondici, naopak hodnota pod 1 bod značí špatnou finanční situaci.

Konkrétní výsledné hodnoty: v roce 2015 i 2016 vyšla hodnota Kralickovo Quick –testu stejná a to na úrovni 2. To znamená že opět nelze jednoznačně určit situaci v podniku.

6 Controlling zásob ve společnosti Novem Car Interior Design k.s.

Informace pro psaní této části práce byly získány z interních zdrojů společnosti. Společnost pro řízení a správu dat používá účetní program SAP.

Veškeré řízení probíhá efektivně pomocí účetního programu SAP (konkrétně jednoho jeho modulu CO – Controlling). Controllingové oddělení společnosti spadá pod finančního ředitele. V následujícím textu bude znázorněno, jak probíhá v podniku řízení zásob.

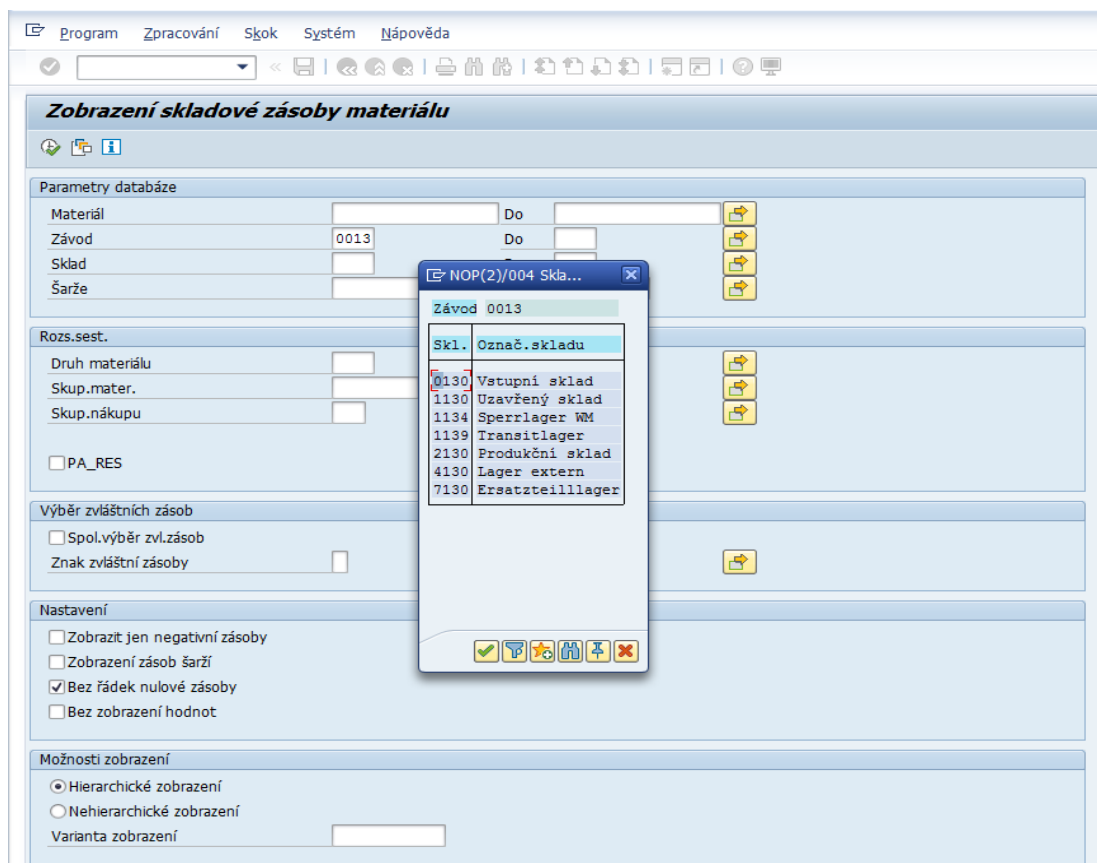
6.1 Evidence zásob

Společnost Novem Car Interior Design k. s. (dále jen Novem) má pro svou vnitřní evidenci používá sedm základní skladů, které se liší svojí funkcí. Do každého z předem nadefinovaných skladů se podle stanoveného klíče přiřazují jednotlivé druhy zásob. Pro lepší orientaci je každý ze skladů označen identifikačním číslem. Výčet skladů a jejich funkce:

- **0130 - Vstupní sklad:** do tohoto skladu se umísťuje všechno objednané (došlé) zásoby jako je zboží, pomocný materiál a komponenty. Všechny příchozí zásoby prochází tímto skladem.
- **1130 – Uzavřený sklad,**
- **1134 – Sperrlager WM:** jedná se o sklad, který slouží pouze pro vlastní výrobky společnosti. Evidují se v něm díly, které nejsou zcela v pořádku. Díly, které mají odstranitelné vady, jsou zde opravovány a vráceny zpět na produkční sklad.
- **1139- Transitlager:** je sklad, na kterém jsou díly vedeny po dobu dopravy. Jedná se přesně o dobu mezi zaúčtováním transportních dokladů a příjmem těchto dílů.

- **2130 – Produkční sklad** - tento sklad slouží pro evidenci ve výrobě. Je to sklad ve výrobě, ze kterého se odepisuje spotřebovaný materiál během produkční fáze.
- **4130 – Lager extern**: jedná se o uzavřený sklad, který slouží pouze pro hotové výrobky (kompletní díly).
- **7130 – Ersatzteillager** – neboli sklad náhradních dílu. Na tomto skladu se evidují náhradní díly, které nejsou pevně spojené s produkcí finálních výrobků společnosti. Konkrétně jde o díly, které jsou nutné pro opravy a chod strojů, nástrojů a zařízení.

Výhodou systémové evidence je to, že je díky systémovému propojení, je ideální pro optimalizaci skladových zásob. Všechny závody ve skupině Novem operují se stejným rozdělením skladů, což umožňuje vzájemnou výpomoc v případě potřeby.



Obrázek 1: Výběr skladu z nabídky SAP

6.2 Příjem materiálu (zásob)

Všechn příjem probíhá na základě dodacích listů. Pouze na jejich základě je možný příjem materiálu do závodu. Příjem na sklad probíhá podle toho, o jaký materiál se jedná. Na příjmu se materiál rozděluje do čtyř základních skupin, na pomocný materiál, komponenty, hotové díly určené přímo do výroby a na obaly a obalový materiál.

Pomocný materiál, obaly a obalový materiál jsou evidovány pod SAPovou transakcí MIGO - zde se na základě předchozích objednávek odčítá z celkově objednaného přijatého množství.

Dodávky, u kterých má společnost uzavřené ID spojení, přebírá objednaný materiál přes transakci VL01I. Jedná se o nejdůležitější dodavatele, kteří dovážejí materiál patřící do skupiny komponentů nebo hotových dílů určených přímo do výroby. ID spojení zjednodušuje komunikaci s dodavatelem. Objednávka uložená v SAPu se automaticky spáruje se SAPem dodavatele a není tak již nutná další komunikace ohledně objednávky pomocí e-mailu.

Pro vnitropodnikové dodávky (dodávky mezi společnostmi skupiny Novem) slouží transakce CICWAT.

Pomocné materiály, obaly a obaly a obalový materiál nepodléhají vstupní kontrole, jsou rovnou přesouvány do skladu. Kontrole podléhají komponenty a díly určené rovnou do spotřeby. Díly určené přímo do výroby nejprve všechny prochází vstupní kontrolou a až po ní je možné jejich uvolnění do výroby. Kontrola komponent probíhá za pomoci programu CASQ-it. V první řadě se kontroluje, jestli objednávce (dodacím listu) odpovídá dodavatel a deklarované množství. Pak se z každé dodávky zkontroluje náhodně vybrané množství (program CASQ-it určí, jaké množství bude sloužit ke kontrole). Pokud materiál touto kontrolou projde, manažer kvality ho zaeviduje a pustí do skladu. Pokud ne a kontrola prokáže více chybného materiálu, než jsou povolené normy, vyplní se pro tento účel v programu předpřipravený formulář. Následně se provede ještě jedna zkouška, když i ta bude obsahovat více špatného materiálu, materiál se nepřijme a vrátí se zpět.

6.3 Rozdělení zásob

Daily inventory report

WEEK

39

Stocks : 0013 / 1113

18.11.2016	Budget	TOTAL	FERT	HALB	HAWA	ROH	VEENER	OBSELETTE
DAG BR212 MOPF Wood	-	62 207	1 674	24 007	1 077	10 784	24 666	5 054
DAG BR213 Wood	1 137 127	1 165 768	524 245	342 930	-	264 490	16 496	26 902
Volvo YS26/XC90 Alu	294 767	382 349	89 971	82 134	187 105	8 289	3 547	1 017
Volvo YS26/XC90 Wood	600 560	703 469	94 848	343 015	20 960	229 236	15 410	269
Audi D4	658 684	750 853	241 342	76 752	337 220	69 968	25 572	52 629
BMW F10 Wood = F18 Wood	118 652	21 680	138	4 639	-	5 090	11 813	3 560
Volvo V54x Wood	131 923	309 381	43 210	192 287	-	64 408	9 476	-
Volvo V54x Alu	249 084	109 108	38 235	25 040	45 014	819	-	119
Audi A5	787	215	-	-	-	-	215	-
Audi A7 Wood	4 512	6 450	-	-	-	-	6 450	603
Audi B8 Wood	38	1 377	-	-	-	-	1 377	-
Audi C7	22 554	8 279	-	-	-	-	8 279	-
Audi C7 China / T99	4 645	6 858	-	-	-	-	6 858	-
BMW E60 I-Tafel MU	-	838	-	-	837	1	-	446
BMW E60 Türen	-	3 403	-	-	3 403	-	-	411
BMW E60 Türen MÜ	-	1 760	-	-	1 757	4	-	-
BMW F10 Metal = F18 Metal	-	1 241	-	-	-	1 241	-	-
BMW E65 DRX hgl.	-	946	-	-	946	-	-	240
Audi Q5 Wood	-	-	-	-	-	-	-	-
BMW F01 Wood	-	4 863	-	-	-	-	4 863	4 863
BMW F12/F13/F06 Metal	-	814	-	-	-	814	-	-
BMW F12/F13/F06 Wood	6 223	11 116	-	-	-	-	11 116	5 360
BMW F15/16 Wood	-	11 216	-	-	-	-	11 216	-
BMW G11/12 Wood	107 262	101 143	-	-	-	-	101 143	1 936
BMW G30/31/32/38 Aluminium	77 027	200 954	64 628	54 602	55 983	25 741	-	15 966
BMW G30/31/32/38 Wood EU	252 795	-	-	-	-	-	-	-
BMW MINI F56 Wood	1 254	804	-	-	804	-	-	-
DAG BR205 Wood	48 299	14 255	-	-	-	-	14 255	-
DAG W217	1 576	4 565	-	-	-	-	4 565	-
DAG X222 Wood	7 062	11 444	-	-	-	-	11 444	326
DB C117 / MFA / X156 Wood	-	1 627	-	-	-	-	1 627	-
DC BR 169	-	3 671	71	-	3 600	-	-	3 140
DC BR 212 Wood	-	6 678	76	768	2 724	3 110	-	3 621
DC BR 216	-	-	-	-	-	-	-	-
carbon cloth	-	-	-	-	-	-	-	-
DC BR 221 Mopf	-	4 991	94	-	4 223	673	-	1 718
DC BR 222	2 054	12 509	-	-	-	-	12 509	381
Ford U388	-	481	-	-	-	-	481	481
Chrysler UF	2 500	680	-	-	-	-	680	348
Maserati M145	21	-	-	-	-	-	-	-
Maserati M156	5 146	18 157	-	-	-	-	18 157	2 165
Maserati M161 Wood	-	3 687	1 146	11	-	-	2 529	-
NISSAN P42J	-	461	-	-	-	-	461	461
Porsche 9x1 Wood	42	33	-	-	-	-	33	-
DAG BR238 Wood	-	68 791	2 280	40 551	-	21 121	4 839	3 168
Tesla Model X	-	890	-	-	-	-	890	-
Volvo S80/ Y286	-	140	-	-	140	-	-	-
Volvo V70/X70	-	3 046	-	-	2 920	126	-	2 011
VW Colorado	-	3 309	-	274	3 033	2	-	3 195
VW Passat B7	1 626	3 628	-	-	-	-	3 628	3 043
VW Skoda	-	3 494	-	-	3 404	91	-	3 494
VW Touareg 526	13 160	17 458	-	-	-	-	17 458	485
DC BR 212 Aluminium	-	1	-	-	-	1	-	-
Porsche Panamera Wood	-	2 917	-	317	-	-	2 600	-
Fräser	104 089	112 674	-	-	-	-	-	10 224
Furniere	1 358 000	1 240 747	-	-	-	1 187 201	60 413	-
HIBE	446 932	628 532	-	-	-	-	-	88 946
SPARE	278 810	268 406	-	-	-	-	-	-
Total:	5 937 211	6 304 362	1 101 958	1 187 327	675 151	706 006	352 052	246 580
Total 0013:		5 117 161						
Dýha - regál								
Dýha - sklad 1113								

obrázek 2: Rozdělení zásob

Pro efektivní sledování stavu zásob je ve společnosti Novem každý den aktualizovaná tabulka, kde je uvedena finální produkce společnosti (konkrétní díly, které společnost vyrábí) a peněžní prostředky vázané u každého hotového dílu podle stupně rozpracovanosti. Toto zobrazení ukazuje tabulka nad textem, první sloupec uvádí názvy dílů hotových výrobků, v druhém sloupci je uveden celkový rozpočet na díl a třetí

zobrazuje skutečné peněžní prostředky vynaložené na díl (modře zvýrazněné pole). Barevně nezvýrazněné buňky ukazují peněžní hodnotu u jednotlivých dílů v jednotlivých fázích výroby, směrem od skutečně vázaných peněžních prostředků, to jsou hotové výrobky (fert), polotovary (halb), pomocné materiály (hawa), komponenty (roh) a dýhy (veneer). V poslední sloupci (obsolete) je uvedena ztracená hodnota, tj. peněžně vyjádřená ztráta na každý díl.

Change from the last day

	TOTAL	FERT	HALB	HAWA	ROH	VENEER	OBSOLETE
DAG BR212 MOPF Wood	- 38	-	-	-	- 38	-	-
DAG BR213 Wood	- 25 695	4 106	- 15 905	-	- 27 100	- 507	1 896
Volvo Y526/XC90 Alu	- 31 478	13 311	- 14 786	30 705	-	- 128	-
Volvo Y526/XC90 Wood	- 13 646	18 984	- 6 046	-	- 25 943	- 641	-
Audi D4	- 55 808	35 011	- 7 147	10 803	- 2 463	5 310	- 137
BMW F10 Wood = F18 Wood	- 3 697	- 4 642	- 880	-	- 830	995	- 99
Volvo V54x Wood	- 5 134	- 2 635	3 276	-	- 4 995	- 781	-
Volvo V54x Alu	- 503	2 457	- 4 293	2 338	-	-	-
Audi A5	-	-	-	-	-	-	-
Audi A7 Wood	-	-	-	-	-	-	-
Audi B8 Wood	-	-	-	-	-	-	-
Audi C7	- 693	-	-	-	-	693	-
Audi C7 China / T99	-	-	-	-	-	-	-
BMW E60 I-Tafel MU	-	-	-	-	-	-	-
BMW E60 Türen	-	-	-	-	-	-	-
BMW E60 Türen MÜ	-	-	-	-	-	-	-
BMW F10 Metal = F18 Metal	- 18	-	-	-	- 18	-	-
BMW E65 DRX hgl.	-	-	-	-	-	-	-
Audi Q5 Wood	-	-	-	-	-	-	-
BMW F01 Wood	-	-	-	-	-	-	-
BMW F12/F13/F06 Metal	-	-	-	-	-	-	-
BMW F12/F13/F06 Wood	-	-	-	-	-	-	-
BMW F15/16 Wood	- 999	-	-	-	-	999	-
BMW G11/12 Wood	- 5 401	-	-	-	-	5 401	- 12
BMW G30/31/32 Aluminium	- 1 320	4 148	488	- 2 316	- 999	-	- 770
BMW G30/31/32 Wood	-	-	-	-	-	-	-
BMW MINI F56 Wood	-	-	-	-	-	-	-
DAG BR205 Wood	- 7 202	-	-	-	-	7 202	-
DAG W217	- 602	-	-	-	-	602	-
DAG X222 Wood	- 729	-	-	-	-	729	-
DB C117 / MFA / X156 Wood	-	-	-	-	-	-	-
DC BR 169	-	-	-	-	-	-	-
DC BR 212 Wood	- 1 123	-	-	-	- 1 123	-	-
DC BR 216	-	-	-	-	-	-	-
carbon cloth	-	-	-	-	-	-	-
DC BR 221 Mopf	-	-	-	-	-	-	-
DC BR 222	- 1 528	-	-	-	-	1 528	-
Ford U388	-	-	-	-	-	-	-
Chrysler UF	-	-	-	-	-	-	-
Maserati M145	-	-	-	-	-	-	-
Maserati M156	-	-	-	-	-	-	-
Maserati M161 Wood	- 194	-	-	-	-	194	-
NISSAN P42j	-	-	-	-	-	-	-
Porsche 9x1 Wood	-	-	-	-	-	-	-
DAG BR238 Wood	- 1 098	-	1 352	-	-	255	-
Tesla Model X	-	-	-	-	-	-	-
Volvo S80/ Y286	-	-	-	-	-	-	-
Volvo V70/X70	-	-	-	-	-	-	-
VW Colorado	-	-	-	-	-	-	-
VW Passat B7	-	-	-	-	-	-	-
VW Skoda	-	-	-	-	-	-	-
VW Touareg 526	- 2 716	-	-	-	-	2 716	-
DC BR 212 Aluminium	-	-	-	-	-	-	-
Porsche Panamera Wood	-	-	-	-	-	-	-
Fräser	- 459	-	-	-	-	-	-
Furniere	- 18 737	-	-	-	-	8 721	-
HIBE	- 23 258	-	-	-	-	-	205
SPARE	- 286	-	-	-	-	-	-
Total:	36 001	70 740	- 29 647	41 530	- 61 850	3 833	1 083
Total 0013:	36 001						

obrázek 3: Rozdělení zásob - předchozí den

Společně s první tabulkou je zpracována i tabulka druhá, kde jsou vidět rozdíly oproti dnu předcházejícímu. Zelená je rozdíl kladný, červená záporný.

Podklady pro tuto tabulku jsou každý den ráno transportovány ze SAPu do předem nadefinovaných tabulek. Po základním zpracování se tyto informace rozpošlou mezi zainteresované strany (manažery nákupu, logistiky a mezi jednotlivé disponenty). Na základě této tabulky pak každý disponent zjistí, jak se aktuálně pohybují zásoby u jeho skupiny výrobků. Jednotlivé rozdíly se poté reportují a příslušný disponent o nich každé ráno informuje na poradě. Výkyvy mezi zjištěnými hodnotami by měly nastávat pouze za výjimečných okolností, jako jsou například plánované odstávky strojů nebo předvýroby před letní nebo zimní dovolenou.

Stav materiálu si každý disponent může zjistit v SAPu pomocí transakce MB52. Jedná se o jednoduchou transakci, kde se zadává pouze to, jaký materiál se hledá, v jakém podniku a v jakém skladu. Není potřeba ani vyplnit všechny zmíněné údaje, ale zadat buď číslo podniku, nebo číslo materiálu. Pak se buď zobrazí všechny materiál v závodě, nebo množství určitého materiálu ve všech závodech skupiny Novem

Zobrazení skladové zásoby materiálu

Číslo materiálu	Krát.text materiálu	Záv. Název 1									
Sklad Skl	Volně použitelná ZMJ	Tranzit a přeskl. V kontrole jakosti	Neuvolněná zásoba	Blokováno	Vrácené dodávky	Potř.množství					
	Celk.hodnota Měna	Celk.hodnota	Celk.hodnota	Celk.hodnota	Celk.hodnota		Celk.hodnota				
5257400	Anjacom PC/ABS 055/80-GF10 schw. 91210	0013 NOVEM k.s. (NO_PI)									
0130	12.993,670 KG	0	8.970	0	0	0	0				
	731.216,11 CZK	0,00	504.784,91	0,00	0,00	0,00	0,00				
1130	700 KG	0	0	0	0	0	0				
	39.392,36 CZK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
2130	5.768,175 KG	0	0	0	0	0	0				
	324.602,86 CZK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
* Součet											
	1.095.211,33 CZK	0,00	504.784,91	0,00	0,00	0,00	0,00				

Obrázek 4: Stav zásob

Výstup z transakce MB52 je na obrázku 4, oranžová řádka ukazuje číslo materiálu, jeho název a číslo a název podnik. Pod těmito údaji jsou vypsány sklady, ve kterých se tento konkrétní materiál nachází (0130, 1130, 2130), vedle je množství a cena za toto množství. V posledním sloupci je uvedeno množství, které je v konkrétních skladech potřeba. V naší ukázce je potřeba 2,5 tuny a ve výrobním skladu je tun 6. Množství materiálu je tedy dostatečné a nehrozí, že by musela být výroba přerušena.

6.4 Rozdělení zásob

K rozčlenění zásob používá společnost metodu ABC. Díly, nezbytné pro výrobu jsou zařazeny pod písmenem A, v těchto zásobách je vázané největší množství kapitálu a to i přes to, že jde o malé procento z celkového počtu zásob. Naopak pod písmenem C je nejvíce druhů zásob s pouze malým objemem peněz.

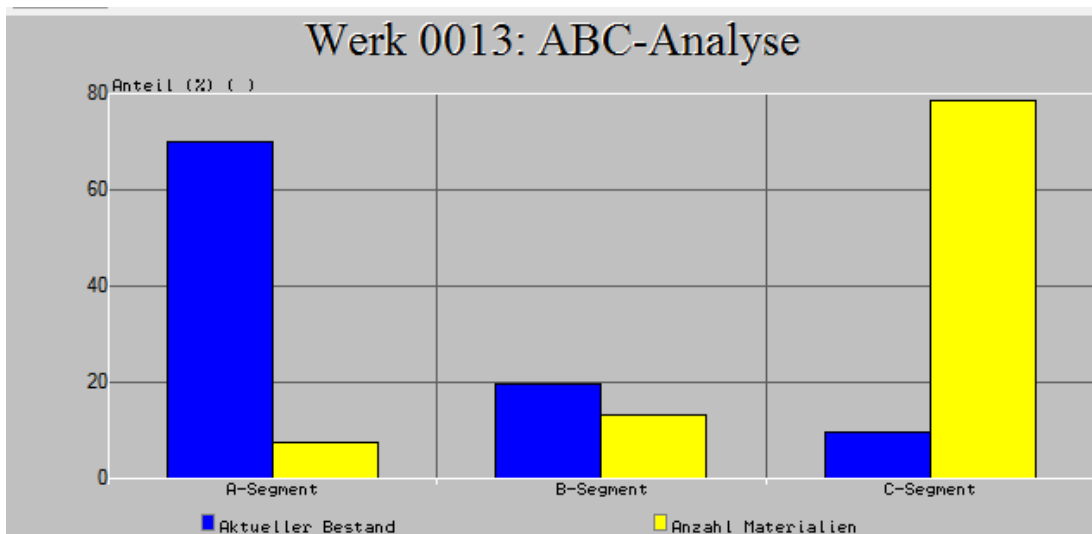
Jak vypadalo konkrétní rozdělení zásob ve společnosti, ukazuje následující obrázek. V něm je vidět, že 8 % zásob se na celkovém objemu investovaných prostředků podílelo ze 70 %. Toto rozdělení ukazuje, jak je pro společnost důležité věnovat se při řízení zásob hlavně těmto zásobám.

Segmentübersicht - Materialien

Segmente	Materialien		Aktueller Bestand in Segment	
A-Segment	55	7,72 %	15.283.416,93 CZK	70,34 %
B-Segment	96	13,48 %	4.276.805,56 CZK	19,68 %
C-Segment	561	78,79 %	2.167.274,97 CZK	9,97 %
Summe	712	100,00 %	21.727.497,47 CZK	100,00 %

obrázek 5: Rozdělení materiálu metodou ABC

Hodnoty z tabulky jsou graficky znázorněny v následujícím grafu.



obrázek 6: Graf analýzy ABC

Při řízení zásob společnost kombinuje metodu ABC s metodou XYZ.

6.5 Plánovaný pohyb zásob

Aktuální seznam potřeb/zásob z 16:36 hod.

Strom materiálu zap.

Materiál: 5379900 G3X TvKL vo rechts Streuscheibe (Kontur)
 Závod: 0013 Disp.atribut: PD Druh mater.: ROH Jednotka: KS

D. Datum	Dispo...	Data k disp. prvku	Datum pře...	V.	Přirůst/potř.	Disponib.množ.	Sklad	Dodavatel	Dodavatel
24.11.2016	ZásZáv					201			
24.11.2016	PojZás	Pojistná zásoba			200-	1			
09.11.2016	ZakOdb	0000838769/000100/0...			5-	4-			
14.11.2016	ZakOdb	0000845023/000020/0...			355-	359-2130			
18.11.2016	PláDod	0030110954/000010/0...			1.250-	1.609-0130			
21.11.2016	AviPot	0180400611/55000648...	02.11.2016	10	1.750	141 0130	39794	Grupo Antolin Bamberg GmbH & Co. KG	
21.11.2016	PláDod	5500064873/00010 *	15.11.2016	10	800	941 0130	39794	Grupo Antolin Bamberg GmbH & Co. KG	
23.11.2016	PláDod	0030110954/000010/0...			2.500-	1.559-0130			
28.11.2016	PláDod	5500064873/00010 *	15.11.2016	10	600	959-0130	39794	Grupo Antolin Bamberg GmbH & Co. KG	
28.11.2016	PláDod	5500064873/00010 *	15.11.2016	10	1.000	41 0130	39794	Grupo Antolin Bamberg GmbH & Co. KG	
28.11.2016	PláDod	5500064873/00010 *	21.11.2016	10	2.600	2.641 0130	39794	Grupo Antolin Bamberg GmbH & Co. KG	
28.11.2016	PláDod	5500064873/00010 *			2.400	5.041 0130	39794	Grupo Antolin Bamberg GmbH & Co. KG	
28.11.2016	PláDod	0030110954/000010/0...			2.500-	2.541 0130			
05.12.2016	PláDod	5500064873/00010			2.459	5.000 0130	39794	Grupo Antolin Bamberg GmbH & Co. KG	
05.12.2016	PláDod	0030110954/000010/0...			2.500-	2.500 0130			
12.12.2016	PláDod	0030110954/000010/0...			2.500-	0 0130			

obrázek 7: Plánovaný pohyb zboží

Obrázek 8 znázorňuje pohyb vybraného materiálu s ohledem na vývoj potřeb a zásob v budoucnosti. V prvním sloupci je datum, ve kterém má dojít k plánovanému přírůstku nebo spotřebě. Druhý sloupec ukazuje označení dispozičního prvku, je to ve zkratce vyjádřený popis pohybu zásob (většinou vždy první písmena ze slova – tzn. PlánDod = plánovaná dodávka). Další dva sloupce jsou vymezeny pro plánované změny, nový

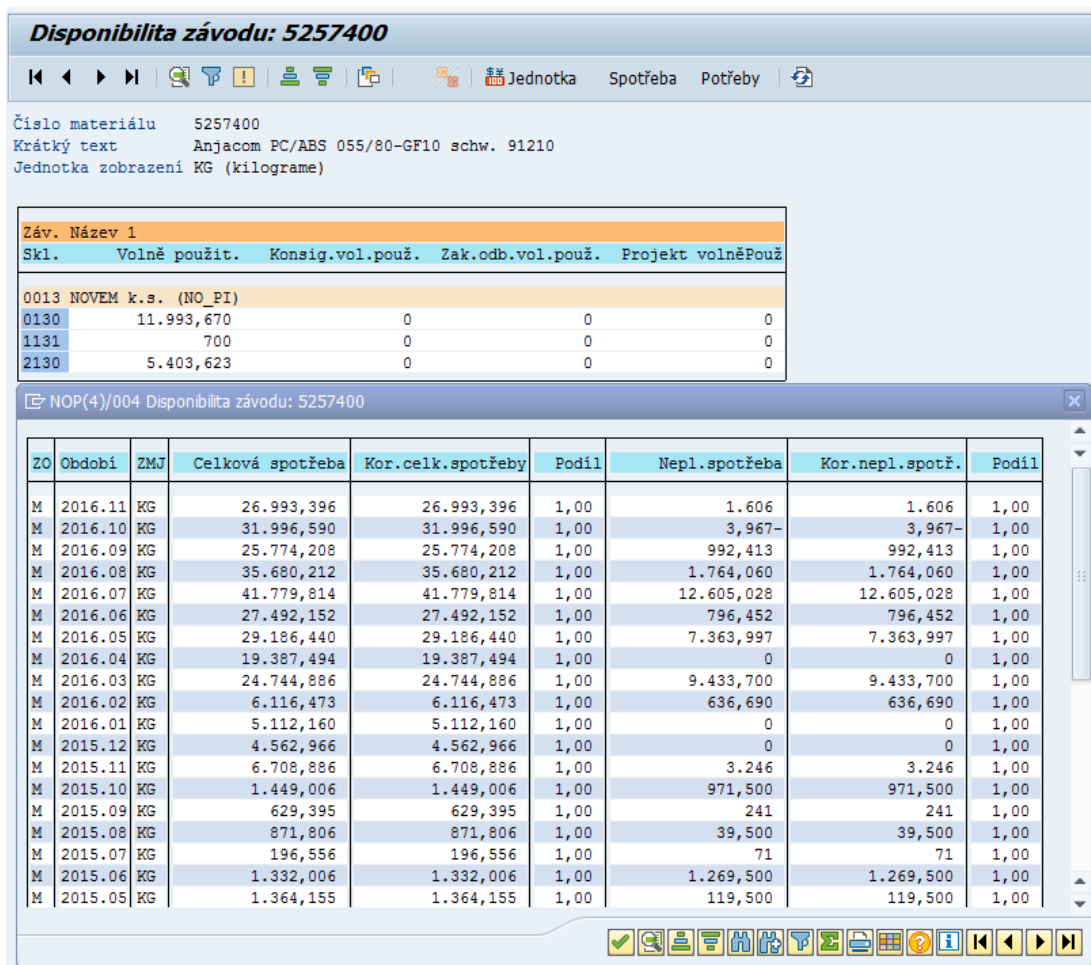
datum a důvod, proč ke změně došlo. Následuje spotřeba a množství, které je k dispozici na skladě. Pro každý díl, do kterého ve výrobním procesu vstupuje uváděná komponenta, jsou v SAPu zavedeny standardizované množství spotřebovaného materiálu na výrobu jednoho kusu (plus 10 % navíc jako rezerva). Z této hodnoty uvedené v Sapu a výrobního plánu se stanovuje spotřeba materiálu.

Konkrétně u našeho příkladu, číslo u materiálu je číslo, pod kterým je příslušný materiál veden v SAPové evidenci, 0013 je označení závodu Novem Car v Městě Touškov. Zkratka PD znamená, že nákup tohoto konkrétního druhu materiálu se řídí plánem, ROH je označení materiálu pro interní začlenění (viz výše). Pod identifikačními znaky jsou vypsány datum s plánovanou potřebou a přírůstkem. Vedle těchto změn je uvedeno disponibilní množství, které je v podniku ještě k dispozici. Hodnoty potřeby v jednotlivých dnech se odečítají od zbývajících disponibilního množství.

Další důležitou funkcí je sledování odvolávek a dodávek, na obrázku je názorně vidět, jak je díl nastaven (zda má nastaveno bezpečnostní množství), jednotlivé dodávky materiálu a hlavně odvolávky od dodavatele tzv. sekundární odvolávky (třetí a čtvrtý sloupec v obrázku).

.

Pro řízení zásob do budoucnosti jsou také důležité informace o průměrných spotřebách jednotlivých druhů zásob v minulosti. Tuto možnost znázorňuje následující obrázek. Každý disponent pomocí této jednoduché transakce zjistí, kolik má materiálu na skladech (v našem případě v produkčním skladu a vstupním skladu) a souhrnnou měsíční spotřebu. Z toho pak může dopočítat, o kolik bude v příštím objednávkovém cyklu třeba změnit dodávku.



Obrázek 8: Průměrná spotřeba

Každá skladovaná položka je pověřeným disponentem nastavena tak, aby to odpovídalo potřebám závodu. Nastavení probíhá v několika úrovních a to v závislosti na tom, o jaký druh zásoby se jedná. Nejpečlivěji jsou nastaveny komponenty a hotové výrobky.

V systému SAP je výrobní proces rozdělen do 5 statusů (Status MAT/PPS). Prvním z nich je fáze předsériové výroby, pak následuje fáze série, první fáze výběhu, druhé fáze výběhu a poslední fází je stav, kdy se materiál stává neaktivní. Pro další analýzu jsem si vybral nakupovaný komponent, ten se ladí už ve fázi předsériové výroby. V tento moment oddělení nákupu dojednává ceny pro všechny fáze výrobního procesu. Po fázi série následuje první fáze výběhu, tato fáze trvá maximálně půl rok a navazuje na ni druhá výběhová fáze. V obou dvou fázích výběhu se sleduje objednávané množství, provádí se inventury a velký důraz je kladen také na množství dílů, které se ještě dají opravit. Cíl těchto kontrol je ryze ekonomický, ve výběhové fázi se tyto díly

dají většinou prodat pouze jako náhradní díly a poptávka po nich je minimální. Pokud by se fáze výběhu pečlivě nehlídala, vznikly by ve společnosti zbytečné zásoby, které se nedají použít z důvodu malé poptávky. Po druhém výběhu nastává poslední fáze, to je, když se komponent stává neaktivním.

Změna materiálu 5257400 (Surovina)

Doplňková data Org.úrovně Kontrola dat obrazovky Fixovaná pole

Text objedn.nákupu Dispozice 1 Dispozice 2 Dispozice 3 Dispozice 4

Materiál: 5257400 Anjacom PC/ABS 055/80-GF10 schw. 91210
 Závod: 0013 NOVEM k.s. (NO_PI)

Allgemeine Daten

Zákl.měrná jednotka	KG	kg	Dispoziční skupina	
Skupina nákupu	505		Znak analýzy ABC	A
Status MAT/PPS	30		XYZ-Kennzeichen	Z
MatStatus gültig ab			Auslaufdatum	

Dispoziční metoda

Dispoziční atribut	PD	Dispozice řízená plánem	
Objednací hladina		Horizont fixace	
Dispoziční rytmus		Disponent	505

Data vel.dávky

Disp.vel.dávky	PK	Vel. dávky za období dle plán. kalendáře	
Min.velik.dávky	3.000	Max.velik.dávky	
Pevná velikost dávky		Maxim.zásoba	
Nákl.nezáv.na v.dáv.		Znak skl.nákladů	
Zmet.konst.celku (%)	0,00	Doba taktu	
Profil zaokrouhlení		Zaokr.hodnota	3.000
Skup.měrných jednot.			

Obrázek 9: Nastavení podmínek

Dalším úkolem disponenta je správně nastavit data pro díly, které má v rámci své pracovní povinnosti na starost. U komponentů sloužící nám jako vzor je stanovená měrná jednotka na kilogramy, pod číslem skupiny nákupu je přiřazen konkrétní člověk, který je za materiál zodpovědný (disponent), status značí fázi výrobního procesu. Jak je dále vidět z tabulky tento materiál je v podnikovém rozdělení zásob zařazen pod

písmeno A v analýze ABC (významný materiál) a pod písmeno Z podle metody XYZ (položka zásob u které je spotřeba zcela nepravidelná a nepředvídatelná). Dodávky tohoto materiálu jsou předem plánovány s minimálním množstvím na jednu dodávku 3.000 kilogramů.

Nastavení řízení zásob následně pokračuje na listu disponent 2, kde disponent zadává další upřesňující informace o tom, jak řídit daný materiál. U druhu pořízení se rozlišuje mezi vlastní výrobou, externím pořízením a kombinací obou výše zmíněných (v našem případě se jedná o externě pořizované zásoby). Následuje možné nastavení pojistné zásoby podniku, konkrétně v našem případě není nastavena žádná konkrétní pojistná zásoba (0 u pojistné zásoby), tento nedostatek je kompenzován nastavením včasných dodávek (tento konkrétní případ). Zákazník od společnosti dostává odvolávky na čtvrtek (DON – Donnerstag) a to tak, aby materiál byl v závodě 5 dní před výrobou. Při takovémto nastavení bezpečnostního skladu je nesmírně důležitá jeho průběžná kontrola a optimalizace nastaveného množství, které zohledňuje aktuální a budoucí odvolávky. Problém tohoto nastavení může nastat v případě neúměrného nebo včas neoznamovaného nárůstu odvolávek od zákazníků.

Změna materiálu 5257400 (Surovina)

Doplňková data
 Org.úrovně
 Kontrola dat obrazovky
 Fixovaná pole

Dispozice 1
 Dispozice 2
 Dispozice 3
 Dispozice 4
 Prognóza

Materiál: 5257400 Anjacom PC/ABS 055/80-GF10 schw. 91210

Závod: 0013 NOVEM k.s. (NO_PI)

Pořízení

Druh pořízení	F	Pořízení šarží	
Zvláštní pořízení	<input type="checkbox"/>	Výrobní sklad	2130
Použití kvót	<input type="checkbox"/>	Navržená OZV	
Retrogradní odběr	1	Exter.pož. skladu	<input type="checkbox"/>
Zn. operativ. odvol.	<input type="checkbox"/>	Skup.stan.zásob	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sypký mat.			

Rozvrhování

Doba zpracování PM	<input type="checkbox"/> Dny	Plán.dod.lhůta	<input type="checkbox"/> Dny
Klíč horizontu	001	Plánovací kalendář	DON

Výpočet potřeby netto

Pojistná zásoba	0	Stup.přip.dodávky(%)	<input type="checkbox"/>
Minim.pojist.zásoba	<input type="checkbox"/>	Profil dosahu	<input type="checkbox"/>
Znak časové rezervy	2	DobaČasRez/sk.dosah	5 Dny
Profil obd.-čas.rez.	015		

Obrázek 10: Nastavení podmínek – 2

Mimo výše uvedené aktivity je v podniku ještě každý den sestavovaná aktualizovaná tabulka, ve které se nacházejí veškeré zásoby společnosti. V tabulce je zpracován 20 -ti denní výhled dodávek a požadavků jednotlivých dílů (asi 4000 položek seznamu). Výsledný seznam se následně rozešle mezi jednotlivé disponenty, kteří si ze seznamu vybírají svoje druhy materiálů. V případě že hrozí pokles stavu zásob do záporných hodnot, musí na to příslušný disponent včas zareagovat tak, aby nebyla ohrožena plynulost výroby.

U kapitálově nejnáročnějších zásob se ještě nad rámec tohoto řízení provádějí namátkové kontroly skutečného stavu zásob v podniku se stavem uvedeným

v systému SAP. Pokud se hodnoty neshodují, plánují se protiopatření, aby se takovéto diference v budoucnu neopakovaly.

6.6 Krizové plány při řízení zásob

Společnost Novem Car má zpracovaný krizový plán pro případ, že by vlivem nepředvídatelné události došlo ke ztrátě zásob na takové úrovni, že by byly ohroženy termíny dodávek pro zákazníky. Některé scénáře týkající se zásob, budou nastíněny v následujícím textu.

Při znehodnocení skladových zásob živelnou pohromou jsou ve společnosti naplánovány následující kroky s časovým plánem a osobou, která bude mít postup na starosti:

- Do jedné hodiny od zjištění skutečnosti má být sestaven krizový plán (zodpovědná osoba – vedení firmy)
- Do hodiny je také nutné informovat zákazníky a dodavatele o nastartování krizového plánu (zodpovědná osoba – zákaznický a dodavatelský servis)
- Jeden den má krizový štáb na to, aby analyzoval okamžité potřeby zákazníků podle otevřených objednávek a podle dohody se zákazníkem (zodpovědná osoba – zákaznický servis).
- Do 24 hodin se musí sestavit plán dodávek výrobních surovin a polotovarů od dodavatelů a dále se musí zajistit dostatečné a flexibilní výrobní kapacity pro dodávky zákazníkům (zodpovědná osoba – dodavatelský a zákaznický servis, masterplanner)
- Do dvou dnů se zajistí externí skladovací prostory a podle možností výroby se výrobní prostředky transferují k dalším výrobním závodům v Evropě (zodpovědná osoba – vedení firmy, vedoucí logistiky)

Popis způsobu řešení při výpadek dodavatelů, materiálů, polotovarů, dílů:

- Do jedné hodiny se zjistí stav zásob ve firmě (vedoucí skladu)
- Sestaví se výrobní plán podle potřeb zákazníka a podle termínového plánu dodávek dodavatele (masterplanner), vyžádá se krizový plán od dodavatele

včetně termínového plánu dodávek (vedoucí nákupu) a sestaví se plán dodávek zákazníkovi (zákaznický servis) – to vše do jedné hodiny

- do dvou hodin se zjistí stav hotových výrobků u zákazníka (zákaznický servis)

7 Účetní systém společnosti Novem Car

V této části bude popsán účetní systém společnosti Novem Car. Informace k této části práce jsou získány z vnitřních účetních předpisů společnosti. Společnost ve svém podnikání používá účetní systém SAP. Při vedení společnosti je postupováno v souladu s příslušnými právními předpisy.

Nebude zde popsán celý účetní systém společnosti, tato práce se zaměří na dlouhodobý majetek společnosti a hlavně na zásoby, protože ty jsou hlavním tématem této práce.

7.1 Účetní systém Novem Car Interior Design k.s.

7.2 Dlouhodobý majetek

7.2.1 Dlouhodobý hmotný majetek

Z dlouhodobého hmotného majetku vlastní firma pozemky, stavby a samostatné movité věci, jejichž hodnota je vyšší než 40.000,- Kč a doba spotřeby je delší než jeden rok. Pořízení dlouhodobého majetku se oceňuje v souladu se zákonem o účetnictví a to tedy pořizovací cenou, reprodukční pořizovací cenou a vlastními náklady. V případě že je cena stanovena buď vlastními náklady, nebo reprodukční cenou musí být vydán dodatek k účetnímu předpisu společnosti, kde bude uveden konkrétní způsob stanovení ceny / postup pro vyčíslení vlastních nákladů.

Dlouhodobý hmotný majetek je zařazen do užívání na základě vyplněného protokolu o zařazení dlouhodobého majetku do užívání. Evidence dlouhodobého majetku probíhá v souladu s programem SAP (modul investiční majetek) a je vedena na inventurních kartách, které jsou pouze v elektronické podobě.

Všechny druhy hmotného majetku jsou účetně odepisovány na základě odpisového plánu, který je platný pro celou skupinu Novem, daňové odpisy jsou rovnoměrné. V případě prodeje dlouhodobého majetku v rámci skupiny NOVEM se doba odepisování stanoví tak, že se pokračuje v původně započaté době odepisování a příslušného nově

stanoveného odpisového klíče, a to z "nové" brutto pořizovací ceny (rozdíl mezi původní pořizovací cenou navýšenou o vedlejší výdaje a opravkami realizovanými původními vlastníky ve skupině NOVEM). V účetních výkazech je hodnota majetku vykázána netto (bez opravek realizovanými původními vlastníky).

Náklady na technické zhodnocení jsou účtovány jako náklady na pořízení dlouhodobého majetku a budou účtovány na účty skupiny 04 (02) (pokud se nejedná o technické zhodnocení, které nepřekročí za jedno zdaňovací období částku 40.000,- Kč, v tom případě se jedná o jednorázový náklad).

Inventarizace majetku probíhá jednou ročně a porovnává se v ní stav majetku vykazovaný v účetnictví se skutečným stavem a posuzuje se výše ocenění tohoto majetku. U nemovitostí jsou zapsány v katastru nemovitostí, je nutné kombinovat fyzickou a dokladovou inventuru. Při fyzické inventuře prochází komise příslušné objekty a zapisuje je do příslušných inventurních soupisů, zároveň kontroluje příslušenství budov, hygienické zařízení atd., a tím získává přehled o využití majetku. Na základě výsledků inventarizace lze tvořit k jednotlivému majetku opravné položky. Hlavní důvodem vzniku opravných položek je pokud se při inventarizaci zjistí znehodnocení majetku, které není možné opravit. Inventura je plánována vždy k 31.3.

Zvýšení ocenění dlouhodobého hmotného majetku, pokud není spojeno s vydáním zvláštního předpisu, společnost neúčtuje, přechodné snížení se řeší pomocí opravných položek a trvalé snížení se účtuje prostřednictvím účtů opravek, kdy je ještě nutné opravit odpisový plán. Vyřazení je vždy provedeno na návrh vedoucího střediska, ve kterém je majetek evidován a o schválení rozhoduje odpovědná osoba (ředitel závodu).

7.2.2 Dlouhodobý nehmotný majetek

Z dlouhodobého nehmotného majetku má firma ve svém vlastnictví pouze software, většina postupů, které jsou uvedeny u hmotného majetku je stejná i u nehmotného. Rozdíl je pouze u stanovení daňových odpisů.

Pro daňový odpis na software má společnost stanovenou dobu odpisování na 36 měsíců, výjimkou rozdílná doba stanovená v licenční smlouvě.

7.3 Zásoby

Struktura vnitřního předpisu o zásobách materiálu je zaměřena na jeho vymezení, ocenění, účtování při pořízení a úbytku, evidenci, inventarizaci, normy pořízených úbytků, likvidaci, inventarizační rozdíly, ztráty v rámci norem a neúmyslnou záměnu

7.3.1 Vymezení materiálu

Skladovaný materiál – evidovaný na skladě (č. účtů)

Oceňovací rozdíly – PPH (Přecenění na pořizovací hodnotu)

Oceňovací rozdíly – VPN (Vedlejší pořizovací náklady)

7.3.2 Ocenění materiálu

Nakoupený materiál se oceňuje pořizovací cenou, ta v sobě zahrnuje cenu pořízení a vedlejší pořizovací náklady (náklady na dopravu, skladování, skonto apod.). Z vnitropodnikových služeb, které souvisejí s nákupem materiálu, se do pořizovací ceny zahrnuje pouze přepravné.

Materiál je při nákupu oceněn podle plánované kalkulace. Ke konci každého měsíce je veškerý materiál přeceněn na pořizovací hodnotu proti výsledku hospodaření (PPH). K poslednímu dni účetního období (31.3) je opět veškerý materiál přeceněn na pořizovací hodnotu a to včetně aktivace vedlejších pořizovacích nákladů (PPH+VPN).

7.3.3 Účtování pořízení a úbytku materiálu

Společnost účtuje o pořízení a úbytku materiálu průběžně způsobem A. Je účtováno na účet 112 – pořízení materiálu. Výjimkou je tento výčet zásob, které jsou účtovány přímo do spotřeby:

- kancelářské potřeby,
- pohonné hmoty,
- čisticí prostředky,
- pracovní ochranné prostředky,
- ostatní drobný režijní materiál
- majetek, který nesplňuje parametry jako drobný hmotný majetek

- obaly
- tonery
- tiskopisy, předplatné
- náhradní díly
- IT materiál
- vzorky a materiál pro vývoj
- a jiné druhy materiálů, o kterých rozhodne vedoucí účetní jednotky

7.3.4 Úbytek

Materiál je vyúčtován do nákladů až v okamžiku jeho skutečné spotřeby. Pro vyskladnění materiálu se používá ocenění na úrovni plánované kalkulace (standardní ceny)

7.3.5 Evidence materiálu

Účetní jednotka používá pro evidenci příjmů na sklad a výdajů ze skladu a dále převodu mezi sklady účetní program SAP

7.3.6 Inventarizace materiálu

Inventarizace materiálu probíhá jednou ročně a je při ní porovnáván stav zásob vykázaný v účetnictví se stavem zásob skutečně zjištěným. Samotná inventura je fyzická a provádí se přepočtení, převážením popřípadě přeměření. Konkrétní způsob je každoročně zpřesněn podle výroby a je uveden v inventurních soupisech.

Výsledek inventarizace umožní tvořit k účtům zásob opravné položky (výhradně v případě přechodného snížení zásob). Důvodem snížení zásob je hlavně znehodnocení zásob, zcizení zásob a zjištění, že jejich další využití bude značně omezené (výběhový materiál EOP⁴⁹).

Výpočet výběhové zásoby je stanoven pomocí koncernové metodiky.

Inventarizační rozdíly v případě, že se jedná o manka nad normu přirozených úbytků, se zachytí na vrub účtu Manka a škody, přebytky ve prospěch účtu Ostatní provozní

výnosy. Inventarizační rozdíly se účtují zásadně do období, za které se inventarizační stav zásob ověřuje.

7.3.7 Norma přirozených úbytků

Je stanovena vnitřním předpisem pro produktové skupiny a každý rok je s přihlédnutím k modernizaci výrobních zařízení a zlepšení bezpečnosti ochrany skladu aktualizována

7.3.8 Likvidace materiálu

Důvodem je neschopnost jejich dalšího použití, poškození a nemožnost prodeje. Likvidace zásob znamená současné fyzické znehodnocení a jejich vyřazení z účetní evidence.

7.3.9 Zásoby vlastní výroby

Zásobami vlastní výroby je ve společnosti nedokončená výroba (evidovány dle jednotlivých zakázek), polotovary vlastní výroby a hotové výrobky.

Účetní jednotka oceňuje zásoby vlastní výroby podle následující kalkulace:

- + Přímé náklady
- + Přímé mzdy
- + Přirážka (režijní materiálové náklady)
- + Přirážka (AS/AN – náklady na zmetkovitost)
- + Přirážka (SDC – náklady související s kooperací)

Na konci rozvahového dne účetní jednotka zahrnuje kalkulace zásob vlastní výroby:

- + Přímé náklady
- + Přímé mzdy
- + Přirážka (režijní materiálové náklady)
- + Přirážka (AS/AN – náklady na zmetkovitost)
- + Přirážka (SDC – náklady související s kooperací)
- + Fixní přirážku (vztaženou na přidanou hodnotu – přímé mzdy)

V rámci kalkulace ke konci rozvahového dne aplikuje účetní jednotka metodu plných nákladů.

Ve společnosti se používají tyto typy ocenění zásob:

ZPC1 – plánovaná, standardní kalkulace prováděná jednou ročně, používá se pro prvotní ocenění zásob.

Z004 – je aktuální kalkulace prováděná na konci rozvahového dne (jednou měsíčně)

Zásoby jsou oceněny v okamžiku vytvoření na základě plánované kalkulace, a ke konci každého měsíce jsou přeceněny na reálnou hodnotu (aktuální kalkulace), proti provoznímu výsledku běžného období.

Účtování pořízení a úbytku zásob vlastní výroby účtuje firma průběžným způsobem, to znamená, že změny jsou zachyceny v okamžiku, kdy nastanou.

Nedokončená výroba se zpracovává jednou měsíčně a ke konci rozvahového dne (na účty 112 a 611), hotové výroky se účtují průběžně (účty 123 a 613). Pro vyskladnění zásob se používá ocenění na úrovni plánované kalkulace (tzn. standardní ceny).

7.3.10 Evidence zásob vlastní výroby

Při evidenci těchto zásob musí firma respektovat jejich označení, přírůstky, úbytky, ocenění a údaje o množství. Evidence zásob je zajištěna přes informační systém SAP.

Inventarizace tohoto materiálu probíhá jednou ročně a porovnává se při ní stav majetku vykázaný v účetnictví se skutečným stavem. Inventura je fyzická a zásoby jsou během ní přeměřovány a převažovány. Na základě proběhlé inventury je možné tvořit k účtům zásob vlastní výroby opravné položky (princip je u všech zásob stejný).

7.3.11 Normy přirozených úbytků, zmetky a likvidace zásob

Norma pro úbytek přirozených zásob není v podniku stanovena. Zmetky vzniklé při výrobě se nepovažují za škody v účetnictví ani z hlediska daně z příjmů. Jsou brány jako technologické a technické úbytky zásob, to znamená, že náklady na zmetky jsou daňově uznatelným nákladem. Náklady na vnější zmetky jsou součástí nákladů výroby a postupuje se podle uzavřených smluv v oblasti obchodně závazkových vztahů. V

případě, kdy z pozice dodavatele vznikají náklady na vnější zmetky nejen ve výši dodávky (vyfakturovaných částek), ale i částek dalších náhrad odběrateli (např. náklady odběratele na zpracování přijaté nekvalitní dodávky), je možno pojímat buď globálně jako náhradu škody odběrateli (účet 548), nebo rozložit částku uplatňovanou odběratelem na část dobropisu k dodávce a náhradu škody za vynaloženou práci odběratelem.

7.3.12 Inventarizace zásob a její vyhodnocení

Inventarizační rozdíly jsou účtovány podle následujícího mustru:

Manka a škody

Manka 549 / 112

Přebytky 112 / 648

Přirozené úbytky

Úbytek 501 / 112

Neúmyslná záměna

Účtování správné spotřeby 501 / 112

Vrácení chybné spotřeby 112 / 501

Ztráty v rámci norem

Účetní jednotka má pro produktové skupiny stanovené normy přirozených úbytků. U sériových produktů (PUR, Alu výrobky) je to 0,0625 %, u dýhy je to 15 % a u ostatních produktů (př. náhradní díly) je to stejně jako u sériových produktů stanoveno na úrovni 0,0625%. Ztráty úbytků jsou přepočítávány na roční výrobní bázi.

Případy, na které se normy ztrát nevztahují:

- zásoby vrácené dodavatelům
- zboží a jiné materiály odepsané do škod

8 Zhodnocení a návrh na zlepšení řízení zásob

Veškeré řízení probíhá efektivně pomocí účetního programu SAP (konkrétně jednoho jeho modulu CO – Controlling). Controllingový systém je ve společnosti dobře nastaven, ke každé položce zásob je možné dohledat zodpovědnou osobu, která jí má na starost. Roztřídění materiálu podle metody ABC i XYZ plně odpovídá požadavkům společnosti. U všech druhů materiálu zařazených pod písmeno A probíhá, jak vstupní kontrola kvality při dodání zboží, tak i následné namátkové kontroly stavu zásob ve skladech s množstvím uváděným v systému SAP.

Společnost má dobře nastavené rozdělení zásob, a za dobu co ve společnosti pracuji jsem nedospěl k lepšímu návrhu dělení zásob (ABC, XYZ), které by vedlo k efektivnějšímu uspořádání. Při svém návrhu na zlepšení budu vycházet ze stávající struktury, kterou považuji za dostatečnou a pouze se ji budu snažit zefektivnit.

8.1 Návrh na konkrétní zlepšení

Jednou z nejdůležitějších surovin nutnou pro výrobu je granulát, ten je součástí téměř veškeré produkce společnosti. Spotřeba tohoto granulátu lze rozdělit na dva základní druhy, prvním typem je výroba standardních dílů, které si zákazník žádá a na které jsou uzavírány odběratelské smlouvy. Druhou variantou spotřeby materiálu je na tzv. „Musterauftrag“. Jde o nový díl, který si zákazník objedná a který ještě není součástí sériové výroby. Slouží pouze jako ukázka zákazníkovi (Muster).

U tohoto konkrétního materiálu je pohyb ve společnosti následující: Při dodání materiálu se zkontroluje množství a kvalita, pokud je vše v pořádku nově přijatý materiál je přijat na vstupní sklad (0130). Zde je až do doby, než přejde do produkčního skladu. Přejed je na základě telefonního rozhovoru mezi skladem a mistrem výroby, tento telefonní rozovor musí být ještě potvrzen e-mailem se žádostí o dodání nové várky materiálu. Na základě tohoto spojení je materiál zavezen ze skladu do výroby.

Každý vyráběný díl má nastavenou spotřebu konkrétních materiálů tak, aby bylo na základě výroby možné zjišťovat stávající úroveň daného materiálu. Materiál je odečítán na základě vyrobených finálních dílů, které obsluha stroje zadá do systému (SAP). Ten

na základě toho vypočte stav zásob a podá informaci nákupnímu oddělení o nutnosti objednat další dodávku.

V SAPu je nastavená 10 % rezerva v případě výroby zmetků a na pokrytí tzv. odstříků (po každé pauze část granulátu projde strojem bez patřičného efektu). Problém nastává v případě, že je velikost odpadu větší než požadovaných 10 %. Příčinou může být například větší množství přestávek než je stanoveno, popřípadě větší zmetkovitost z důvodu velké fluktuace zaměstnanců, kteří potřebují určitý čas na zapracování.

Dalším problémem je výroba Musterauftragů, jejich výroba není ještě zanesena do SAPu, na jejich výrobu je materiál (granulát) brán přímo z produkčního skladu. Spotřeba materiálu se zanese do systému až za nějaký čas (může to trvat až dva měsíce). Během této doby je provedena kontrola skutečného stavu se stavem v SAPu, který se přirozeně nemůže shodovat. Chybějící množství je pak odepsáno ze systému jako ztráta.

Každá objednávka na Musterauftrag obsahuje požadavek na konkrétní počet dílů, které v rámci této zkoušky chce dodat. Vhodnější způsob bych viděl, kdyby se prováděla předběžná kalkulace nákladů na materiál. Příslušný pracovník, který má výrobu na starost by podle počtu objednaných kusů, váhy požadovaných dílů a koeficientu (1,8) vypočítal spotřebu materiálu dopředu. Tuto kalkulaci by zadal do systému, který by už s touto spotřebou počítal. Nestalo by se tak to, že celou dobu materiál chybí (v SAP je víc než ve skutečnosti), po zpětném odepsání spotřebovaného materiálu, pak naopak v SAPu poklesne hodnota o chybějící materiál dolů. Množství, které je skutečně ve skladech k dispozici a hodnoty v SAPu, se zase neshodují. Předběžnou kalkulací očekávaných nákladů na Musterauftrag by se dalo těmto diferencím vyhnout.

9 Závěr

Tato diplomová práce se věnovala controllingu zásob. V teoretické části byly objasněny základní pojmy týkající se řízení zásob a controllingu.

Praktická část byla zaměřena na konkrétní podnik. U něho byla provedena finanční analýza, analýza řízení zásob a analýza účetního systému. Finanční analýza se skládala z analýzy poměrových ukazatelů, absolutních ukazatelů a analýzy souhrnných

ukazatelů. V další části je provedena analýza řízení zásob v podniku, praktická část končí analýzou účetního systému.

V závěru práce jsem provedl zhodnocení řízení zásob v podniku a pokusil se navrhnout možné zlepšení, které by mohlo vést k zefektivnění procesu řízení zásob.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Horizontální analýza aktiv	27
Tabulka 2: Horizontální analýza pasiv	29
tabulka 3: Horizontální analýza výnosů.....	30
tabulka 4: Horizontální analýza nákladů	31
Tabulka 5: vertikální analýza aktiv	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv	35
Tabulka 7: Výnosy.....	37
Tabulka 8: Náklady.....	38
Tabulka 9: ČPK	39
Tabulka 10: Analýza CF	39
Tabulka 11: Celková zadluženost	41
Tabulka 12: Míra zadluženosti	42
Tabulka 13: Úrokové krytí.....	42
Tabulka 14: Koeficient samofinancování	43
Tabulka 15: Doba splácení dluhů	43
Tabulka 16: Míra finanční samostatnosti.....	44
Tabulka 17: Finanční páka.....	44
Tabulka 18: Běžná likvidita.....	45
Tabulka 19: Pohotová likvidita.....	46
Tabulka 20: Finanční likvidita.....	46
Tabulka 21: Likvidita provozního CF	47
Tabulka 22: ROA.....	48
Tabulka 23: ROE	48
Tabulka 24: ROI	49
Tabulka 25: ROCE.....	49
Tabulka 26: Rentabilita tržeb.....	50
Tabulka 27: Obrat aktiv	51
Tabulka 28: Doba obratu aktiv	51
Tabulka 29: Doba obratu dlouhodobého majetku.....	52
Tabulka 30: Doba obratu zásob	52
Tabulka 31: Obrat zásob	53
Tabulka 32: Doba obratu pohledávek.....	53
Tabulka 33: Doba obratu závazků	54
Tabulka 34: Srovnání s oborem	54
Tabulka 35: Index IN.....	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Výběr skladu z nabídky SAP	59
obrázek 2: Rozdělení zásob	61
obrázek 3: Rozdělení zásob - předchozí den	63
Obrázek 4: Stav zásob.....	64
obrázek 5: Rozdělení materiálu metodou ABC	65
obrázek 6: Graf analýzy ABC.....	66
obrázek 7: Plánovaný pohyb zboží	66
Obrázek 9: Průměrná spotřeba.....	68
Obrázek 10: Nastavení podmínek.....	69
Obrázek 11: Nastavení podmínek – 2.....	71

10 Použitá literatura

BARTOŠEK Vladimír, ŠUNKA Josef, VARJAN Matúš, *Logistické řízení podniku v 21.stol* Akadematické nakladatelství CERM, s.r.o., 2014, ISBN 978-80-7204-824-3

DLUHOŠOVÁ, Dana, *Finanční řízení a rozhodování podniku*, EKOPRESS s.r.o. 2006, ISBN 80-8619-58-0

ESCHENBACH, Rolf. SILLER, Helmut., *Profesionální controlling- koncepce a nástroje*. Wolters Kluwer ČR, a.s. , 2012., ISBN 978-80-7357-918-0,

ESCHENBACH, Rolf., a kol., *Controlling.*, 2. vydání, Praha: ASPI Publishing, 2004, s. 84., ISBN 80-7357-035

HYRŠLOVÁ, Jaroslava. KLEČKA, Jiří, *Ekonomika podniku – 2. aktualizované vydání*. Vysoká škola ekonomie a managementu, Praha 2010 ISBN 978-80-86730-54-7

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-315-5

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Grada Publishing, a.s. 2013, ISBN 978-80-247-4456-8

KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. *Manažerské finance. 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0

LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-419-8

LANDA, Martin. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Ostrava, KEY Publishing 2008, ISBN 978-80-87072-85-4

LOUŠA, František, *Zásoby – komplexní průvodce účtováním a oceňováním 4. aktualizované vydání*. GRADA Publishing a.s. 2012, ISBN 978-80-247-4115-4

NĚMEC, František, *Výrobní logistika pro ekonomy*. Vědecká monografie Slezské univerzity v Opavě Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, 2002. ISBN 80-7248-141-X

NÝVLTOVÁ, Romana. MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku. Moderní metody a trendy*. Praha, Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-3158-2

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy, manažerské účetnictví v praxi* Praha: Grada Publishing a. s., 2006 ISBN /0-247-1046-3

REŽŇÁKOVÁ, Mária. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3441-5

SYNEK, Miloslav. a kol. *Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 80-7179-892-4

ŠIMAN, Josef. PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxe. 1. vydání*. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-117-8

ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích 1. vydání*. Praha : C. H. Beck, ISBN 978-80-7179-534-6

TOMEK, Jan. HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN80-85943-73-5

TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra, *Integrované řízení výroby. Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*, Grada Publishinga.s.,2014, ISBN 978-80-247-4486-5

Internetové zdroje:

§ 25 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, [online] 2016 [cit. 012-03-2016]. Dostupné na: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast4.aspx>

XYZ Analýza [online] 2016 [cit. 22-11-2016]. Dostupné na: <http://www.cieplzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/xyz-analyza>

VSM (Value Stream Mapping) Mapování toku hodnot; Online; [online] 2016 [cit. 21-11-2016]. Dostupné na: [dostupné na https://managementmania.com/cs/value-stream-mapping](https://managementmania.com/cs/value-stream-mapping)

Výroční zpráva společnosti Novem Car Interior Design k.s. [online] 2016 [cit. 30-11-2016]. Dostupné na: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=novem+car](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=novem+car)

Techniky a metody finanční analýzy. [online] 2016 [cit. 30-11-2016]. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>

Doba splácení dluhů. [online] 2016 [cit. 03-12-2016]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/doba-splaceni-dluhu;>

Ukazatelé zadluženosti. [online] 2016 [cit. 01-12-2016]. Dostupné na: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

Použité poměrové ukazatele. [online] 2016 [cit. 29-11-2016]. Dostupné na: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html;>

<http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>

Likvidita z cash – flow – Management mania. [online] 2016 [cit. 29-11-2016]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/likvidita-z-cash-flow>

Ministerstvo průmyslu a obchodu – analytické materiály a statistiky. [online] 2016 [cit. 19-11-2016]. Dostupné na: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/>

Použité bankrotní a bonitní modely, [online] 2016 [cit. 29-11-2016]. Dostupné na: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

§ 9 zákona č. 500/2000 Sb. Prováděcí vyhlášky k podvojnému účetnictví pro podnikatele [online] 2016 [cit. 15-11-2016]. Dostupné na: <http://zakony.centrum.cz/provadeci-vyhlaska-k-podvojnemu-ucetnictvi-pro-podnikatele/cast-2-hlava-2-paragraf-9>

11 Abstrakt

KLEČKA, Václav. *Controlling zásob v podniku*. Plzeň, 2016. 90 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: controlling, finanční analýza, zásoby, řízení zásob, účetní systém, controllingový systém

Tématem této diplomové práce je „Controlling zásob v podniku.“ Samotná práce se dělí na obecnou (teoretickou) a praktickou část. V teoretické části se zabývám vymezení pojmů zásoby a controlling. Popisuje zde metody oceňování zásob a metody jejich řízení.

V úvodu praktické části je stručně charakterizovaná společnost Novem Car Interior Design k. s. Následuje finanční analýza, která se skládá z horizontální a vertikální analýzy a analýzy poměrových ukazatelů. V závěru této části jsou zjištěné výsledky ukazatelů finanční analýzy porovnány s oborovým průměrem. Pak praktická část pokračuje analýzou řízení zásob, kde popisují, jak řízení zásob ve zvoleném podniku probíhá. Třetím bodem praktické části této diplomové práce je analýza účetního systému, konkrétně se zaměřuji na analýzu účetního systému z hlediska dlouhodobého majetku a zásob.

Závěrečná část se věnuje zhodnocení praktické části diplomové práce a obsahuje návrh na možné zlepšení jednotlivých procesů.

12 Abstrakt

KLEČKA, Václav. *Controlling of business inventories*. Plzeň, 2015. 90 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: controlling, financial analysis, inventory, inventory control, accounting system, controlling system

The theme of this dissertation is "Inventory management in the enterprise." The work itself is divided into general (theoretical) and practical part. The theoretical part deals

with definition of terms inventory and controlling. It describes the methods of inventory valuation and methods of its management.

At the beginning of practical part is described the company Novem Car Interior Design k. s. Following financial analysis, this consists of horizontal and vertical analysis and the ratios. At the end of this part, observed results of the financial analysis are compared with the branch average. The practical part continues with the analysis of inventory management, where inventory management in the selected company is described. The third point of the practical part of this thesis is the analysis of the accounting system specifically focuses on the analysis of fixed assets and inventory.

The final section draws conclusions from the practical part of the thesis and contains suggestion for possible improvements in individual processes.