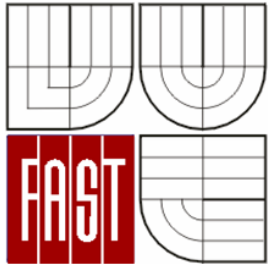


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ  
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING  
DEPARTMENT OF STRUCTURAL ECONOMY AND MANAGEMENT

## ŘÍZENÍ ZÁSOB V PODNIKU

INVENTORY MANAGEMENT IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

BC. MARTIN SEDMÁK

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. EVA VÍTKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2015



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

<b>Studijní program</b>	N3607 Stavební inženýrství
<b>Typ studijního programu</b>	Navazující magisterský studijní program s kombinovanou formou studia
<b>Studijní obor</b>	3607T038 Management stavebnictví
<b>Pracoviště</b>	Ústav stavební ekonomiky a řízení

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Diplomant** Bc. Martin Sedmák

**Název** Řízení zásob v podniku

**Vedoucí diplomové práce** Ing. Eva Vítková, Ph.D.

**Datum zadání diplomové práce** 31. 3. 2014

**Datum odevzdání diplomové práce** 16. 1. 2015

V Brně dne 31. 3. 2014

.....  
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.  
Vedoucí ústavu

.....  
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.,  
MBA  
Děkan Fakulty stavební VUT

### **Podklady a literatura**

LOUŠA, F.; Zásoby - komplexní průvodce účtováním a oceňováním, Grada Publishing, Praha, 2007, ISBN 978-80-247-2117-0

KERŤKOVSKÝ, M.; Moderní přístupy k řízení výroby, C.H.BECK, Praha, 2001, ISBN 80-7179-471-6

POPEŠKO, B.; Moderní metody řízení nákladů, Grada Publishing, Praha, 2009, ISBN 978-80-247-2974-9

HÁJEK, V.; Řízení stavební firmy, ČKAIT, Praha, 1999, ISBN 80-902697-7-X

### **Zásady pro vypracování**

Zadání:

1. Charakteristika stavebního podniku
2. Identifikace a třídění zásob
3. Charakteristika managementu zásob
4. Případová studie - řízení zásob ve vybraném stavebním podniku

Cílem práce je zmapování způsobu řízení zásob ve vybraném stavebním podniku a nastínění možného zlepšení při jejich řízení.

Výstupem je identifikace struktury zásob ve vybraném stavebním podniku, identifikace stávajícího stavu managementu zásob a navržení inovovaného managementu či zcela jiného přístupu k managementu zásob.

### **Předepsané přílohy**

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....  
Ing. Eva Vítková, Ph.D.  
Vedoucí diplomové práce

## **ABSTRAKT**

Práce je složená z teoretické a praktické části. Teoretická část, obsahuje poznatky z odborné literatury se zaměřením na charakteristiku zásob, jejich členěním, funkcí, řízením a základním ukazatelům spojených se zásobami. Hodnocení finanční situace stavební firmy ukazuje a užívá metody a nástroje vedoucí k posouzení finanční situace této společnosti. Finanční analýza spočívá v hodnocení stavu a minulého vývoje financí podniku na základě rozboru finančních výkazů. V závěru jsou uvedeny možné návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení stávající situace v oblasti řízení zásob.

## **ABSTRACT**

The dissertation consist of two parts a theoretical and practical. The theoretical part includes facts from shollars targeting on characteristic of stock, division, function, managing and basic idicators of stock Evaluation of the Financial Situation in the Construction Company shows and uses methods and tools leading to examination of financial situation of this company. Essence of financial analysis is evaluation of present-state and past development on the base of financial statement analysis. In the end of my dissertation I will bring some suggestions and recommendations which could improve the current situation in the realm of managing of stock.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Stavební podnik, finanční analýza, účetní výkazy, zásoby, materiál, financování podniku, finanční ukazatele

## **KEYWORDS**

Construction company, financial analysis, financial statements, inventories, materiál, corporate financing, financial indicators

## **Bibliografická citace VŠKP**

Bc. Martin Sedmák *Řízení zásob v podniku*. Brno, 2015. 69 s.,. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 15.1.2015

.....  
podpis autora  
Bc. Martin Sedmák

**Poděkování:**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Evě Vítkové, Ph.D. za odborné rady, výbornou spolupráci, trpělivost a strávený čas při konzultaci této práce.

## **OBSAH**

1 ÚVOD.....	10
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	11
2.1 Stavební podnik.....	11
2.2 Definice zásob.....	11
2.3 Význam zásob.....	12
2.4 Vymezení struktury zásob.....	14
2.5 Klasifikace zásob.....	15
2.5.1 Zásoby podle způsobu pořízení.....	16
2.5.2 Zásoby podle funkce podniku.....	16
2.5.3 Zásoby podle stupně zpracování.....	18
2.5.4 Zásoby podle použitelnosti.....	18
2.6 Oceňování zásob.....	19
2.6.1 Metody účtování o zásobách.....	19
2.6.2 Oceňovací techniky.....	20
2.7 Řízení zásob.....	21
2.7.1 Úkoly řízení zásob.....	21
2.7.2 Metody řízení zásob.....	22
2.7.2.1 Metoda ABC.....	22
2.7.2.2 Metoda JUST-IN-TIME.....	23
2.7.3 Strategie při řízení zásob.....	24
2.7.4 Ukazatelé řízení zásob.....	25
2.8 Zhodnocení stavu zásob.....	28
2.8.1 Pomocí finanční analýzy.....	25
2.8.2 Ukazatelé likvidity.....	29
2.8.3. Ukazatelé obratovosti.....	30
2.8.4 Čistý pracovní kapitál.....	30
2.9 Náklady.....	31
2.9.1 Náklady podniku.....	31
2.9.2 Klasifikace nákladů.....	32
2.9.3 Náklady na zásoby.....	34
2.10 Skladování.....	36

2.10.1	<i>Funkce skladování</i>	37
2.10.2	<i>Uskladnění produktů</i>	37
2.10.3	<i>Druhy skladů</i>	38
3	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	39
3.1	Popis firmy	39
3.1.1	<i>Stavební podnik</i>	39
3.2	<b>IDENTIFIKACE ZÁSOb VE FIRMĚ</b>	40
3.2.1	Vývoj majetku ve firmě	40
3.2.2	Vývoj aktiv	41
3.2.2.1	<i>Vývoj dlouhodobého majetku</i>	42
3.2.2.2	<i>Vývoj oběžných aktiv</i>	43
3.2.3	<i>Čistý pracovní kapital</i>	45
3.2.4	Shrnutí vývoje majetku	46
3.3	Vývoj zásob ve firmě na základě rozvahy	47
3.3.1	Horizontální analýza zásob	47
3.3.2	Vertikální analýza zásob	49
3.3.3	Shrnutí zásob na základě rozvahy	51
3.4	Ukazatele aktivity	51
3.4.1	Obratovost zásob	51
3.3.1	Doby obratu zásob	52
3.5	Vývoj zásob na základě zisku a ztrát	52
3.5.1	Vývoj výkonů	53
3.5.1.1	Horizontální analýza vývoje výkonů	53
3.5.1.2	Vertikální analýza vývoje výkonů	54
3.5.1	Vývoj výkonové spotřeby	56
3.5.2.1	Horizontální analýza výkonové spotřeby	56
3.5.1.1	Vertikální analýza výkonové spotřeby	57
3.5.3	Shrnutí zásob na základě zisku a ztrát	59
3.6	Účtování zásob	59
3.6.1	Ocenění zásob při pořízení	62
3.6.2	Ocenění zásob při výdeji ze skladu	62
3.7	Metody řízení zásob	64
3.8	Skladové hospodářství	64

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	65
5 ZÁVĚR.....	66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	67
SEZNAM TABULEK.....	68

# 1 ÚVOD

Táto diplomová práce pojednává zásoby ve stavebním podniku jako celku. Zásoby jsou v mnoha podnicích i majetkem rozhodujícím a to převážně v obchodní činnosti. Důležitou roli v činnosti podniku je proces zásobování a metody zásobování. Jelikož každý podnik tvoří účetní závěrky a zjišťuje své schopnosti, případně možnosti, v diplomové práci budu používat finanční analýzy těchto výkazů.

V první část diplomové práce je zaměřená na teorii. Jedná se o popis stavebního podniku, význam a klasifikaci zásob. Proberu metody účtování zásob a budu se je snažit srozumitelně popsat. Následně přejdu na řízení zásob a na metody řízení. Hlavně proberu metodu ABC a metodu JUST-IN-TIME, které by mohl stavební podnik používat. Nakonec projdu náklady na zásoby a skladování zásob.

Další část je praktická. Do této části jsem si vybral stavební podnik BAK stavební společnost, a.s. Táto společnost působí na stavebním trhu poměrně dlouho a její základní kapitál dosahuje cca 284 mil. Kč. Tomuto stavebnímu podniku zanalyzuji vývoj aktiv, vývoj zásob porovnáám ukazatele aktivity a vývoj výkonů. V závěru této části projdu účtování zásob.

V poslední části se zaměřím na možné návrhy k zlepšení.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Stavební podnik

Podnik představuje kolektiv lidí spojený procesem výroby a využíváním výrobních prostředků. Vyznačuje se ekonomickou, technickou a organizační jednotou. Podnik lze chápat jako jednotu lidí, práv a majetku.

Posláním stavebního podniku je realizovat část výstavbového výrobního procesu při novostavbě, nebo opravě hotové stavby. Jeho hlavní činností je provádění stavebních prací na staveništích, opravy, modernizace včetně bourání. Veškeré činnosti podniku musí být orientovány na uskutečnění konkrétních cílů, které určují vedoucí či vlastníci podniku. K jejich dosažení slouží základní funkce, které mají určitou hierarchii, sloužící k optimálnímu provádění funkcí. [1]

Základní funkce stavebního podniku: [1]

- **Realizace staveb** – provádění jiných stavebních prací včetně přípravy stavebního procesu – tvorba užitných hodnot
- **Odbyt** – rozbor potřeb trhu a zajišťování zakázek, realizace výkonů
- **Výzkum a vývoj** – zajištění technické úrovně a produktivity práce
- **Zásobování** – zajištění vstupů pro vlastní výrobu, včetně optimálního stavu zásob v nejnovější kvalitě, v požadovaném čase a za nejvýhodnějších cenových podmínek.

### 2.2 Definice zásob

Zásoby jsou chápány jako základní prvek ve výrobních organizacích i v podnicích služeb. Zásobami se rozumí ta část užitných hodnot, které byly vyrobeny, ale ještě nebyly spotřebována. [2]

Podle Buchty M. (2008) zásobou rozumí určité množství materiálu, které je v daném časovém okamžiku k dispozici v daném podniku.

Lambert (2000) ve své knize Logistika formuluje pět důvodů, proč by měl podnik udržovat zásoby:

1. umožňují dosáhnout podniku úspor založených na rozsahu výroby,
2. vyrovnávají poptávku a nabídku,
3. umožňují specializaci výroby,
4. poskytují ochranu před nepředvídatelnými výkyvy v poptávce a v době cyklu objednávky,
5. fungují jako tlumič mezi kritickými spoji v rámci distribučního kanálu.

V každém podniku řízení a skladování zásob může mít pozitivní, nebo negativní význam. Význam bude vysvětlen v následující kapitole.

## 2.3 Význam zásob

Význam zásob se člení do 6 bodů a je zde obsaženo: [2]

### **a) Zabezpečují plynulost výrobního procesu**

Umožňují nepřerušovaný provoz mezi jednotlivými výrobními operacemi tím, že jsou vyrovnány časové nebo množství nesoulady mezi jednotlivými procesy nebo linkami.

### **b) Zásoby vyrovnávají možnosti dodavatelů s odběratelskou poptávkou**

Pokud je dodavatel schopen dodávat plynule určité množství suroviny, ale toto množství nemůže v určitých (špičkových) obdobích roku podle potřeby odběratele

podstatně zvýšit, musí si odběratel vytvářet zásobu na toto období s vyšší poptávkou.

**c) Zásoby umožňují krýt různé nepředvídané vlivy**

Mohou vzniknout různé nepředvídané poruchy, které by zabránily pokračovat ve výrobě.

**d) Zásoby umožňují profitovat ze zvýšení cen surovin**

Jistou možnost mají například zemědělské podniky, které neprodají sklizené obilí ihned, po sklizni, kdy bývají ceny nižší a uskladní ho ve vlastních skladech a prodávají ho až na jaře za ceny podstatně vyšší.

**e) Zásoby umožňují spekulovat s cenami surovin**

Tyto zásoby jsou někdy nazývány zásobami spekuláčními.

**f) Zásoby zabezpečují pohotovou nabídku a okamžitý prodej**

Tyto zásoby jsou nutné například při vystavování zboží na veletrzích nebo po vhodné reklamě určitých výrobků v televizi, kdy poptávka rychle vzroste.

**Pozitivní a negativní význam zásob v podniku:**

Pozitivní význam

- Slouží k jistotě a plnění zakázek. Potřebné množství je pořád skladem
- Pomáhají řešit místní, kapacitní a časový nesoulad mezi výrobou a spotřebou
- Přispívají k tomu, aby se mohli technologické a přírodní procesy plnit.

Negativní význam

- Mají spotřebu prostředků a další práce
- Riziko znehodnocení, nepoužitelnosti a neprodejnosti
- Váží na sebe kapitál
- Ohrožují platební schopnost podniku a snižují jeho důvěryhodnost při jednání o úvěrech.

Zásoby významně ovlivňují výsledek hospodaření každé firmy i její postavení na trhu. Velikost zásob by měla být co nejmenší z hlediska vázanosti kapitálu, ale naopak co největší kvůli dostatečnému pokrytí požadavků na výrobu. Investice do zásob často pro podnik představují jednu z největších peněžních položek.

## 2.4 Vymezení struktury zásob

Zásobami se obecně vymezuje materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky, zvířata a zboží.

**V materiálu jsou obsaženy:** [3]

***suroviny*** - materiál, který se při výrobním procesu zcela nebo z části mění do vyráběného výrobku a tvoří jeho podstatu,

***provozovací látky***, které jsou nutné pro zajištění provozu výroby a samotného podniku (př. paliva, mazadla, čisticí prostředky), ***náhradní díly***,

***pomocné látky*** - rovněž přecházejí do vyráběného výrobku, ale netvoří jeho podstatu (př. lak na výrobky),

***obaly a obalové materiály*** - slouží k ochraně, dopravě a skladování materiálu, zboží a výrobků, mohou být vratné, oběhové nebo nevratné, ***další movité věci s*** dobou použitelnosti jeden rok a kratší bez ohledu na výši ocenění.

**Výrobky** jsou věci, které podnik sám vyrobil a jsou určeny k prodeji nebo ke spotřebě uvnitř účetní jednotky.

**Polotovary** jsou nedokončené výrobky, které jsou výsledkem relativně uzavřeného výrobního stupně a mohou se dále zpracovat do jiných výrobků nebo již samostatně prodávat.

**Zboží** představuje věci, které podnik nakupuje za účelem prodeje, pokud s nimi podnik obchoduje. Patří sem i výrobky vlastní výroby, které byly předány do podnikových prodejen.

**Nedokončenou výrobu** tvoří produkty, které již prošly jedním nebo více výrobními stupni a nejsou již materiálem, ale ani ne hotovým výrobkem.

## 2.5 Klasifikace zásob

Rozeznáváme několik druhů zásob, které se člení podle různých hledisek. Rozlišovat druhy zásob je nezbytné pro určení správné metody jejich řízení. Velikost uvedených druhů zásob se liší a je ovlivňována různými činiteli.

Pro tuto práci bylo vybráno následující dělení zásob a to na: [4]

- 1) zásoby podle způsobu pořízení,
- 2) podle funkce v podniku,
- 3) zásoby podle stupně zpracování,
- 4) zásoby podle použitelnosti.

### 2.5.1. Zásoby podle způsobu pořízení

Zásoby podle způsobu pořízení zahrnují dvě velké skupiny:

1. externí zásoby nakupované od dodavatelů, tj. především materiál a zboží,
2. interní zásoby vytvořené vlastní hospodářskou činností, tj. výrobky, nedokončená výroba, polotovary a zvířata.

### 2.5.2. Zásoby podle funkce v podniku

Podle tohoto hlediska se rozeznává 5 skupin zásob, a to zásoby rozpojovací, na logistické trase, technologické, strategické a spekulativní. [2]

#### Zásoby na logistické trase

Tyto zásoby jsou tvořeny výrobky, nebo materiály, které mají konkrétní určení, opustily už výchozí místo a dosud nedorazily na cílové místo v logistickém řetězci. K tomuto druhu zásob se řadí dopravní zásoba a zásoba rozpracované výroby.

**a) Dopravní zásoba** - představuje „zboží na cestě“ z jednoho místa logistického řetězce na místo druhé. Dopravní čas se bere od okamžiku, kdy je dodávka připravena k naložení, až do jejího příjmu, uskladnění a zaevidování u příjemce.

**b) Zásoba rozpracované výroby** - zahrnuje materiály a díly, které byly již zadány do výroby a nacházejí se dosud ve zpracování. Na tuto zásobu má vliv celá řada skutečností a to zejména: objem výroby, délka výrobního cyklu, rytmus výroby, velikost výrobních dávek a další.

#### Rozpojovací zásoby

Důvodem vytváření těchto zásob je rozpojování materiálového toku mezi jednotlivými články logistického řetězce nebo dílčími procesy. Zásoby mají za úkol vyrovnávat časový nebo množství nesoulad mezi jednotlivými procesy, tlumit či zachycovat náhodné výkyvy, nepravidelnosti a poruchy. Existují čtyři druhy rozpojovacích zásob.

**a) Obratová zásoba** - má zajistit předpokládanou spotřebu materiálu mezi dvěma po sobě jdoucími dodávkami, její velikost se mění v závislosti na čase. Její průměrná hodnota se rovná poloviční výši dodávky.

**b) Pojistná zásoba** - jejím hlavním úkolem je zajištění nerušeného průběhu výroby v případě mimořádných výkyvů v poptávce nebo distribuci materiálů. S časem se nemění.

**c) Vyrovňovací zásoba** - slouží k zachycování nepředvídaných okamžitých výkyvů mezi navazujícími procesy ve výrobě. Může jít o výkyvy v množství nebo v čase.

**d) Zásoba pro předzásobení** - má tlumit předpokládané větší výkyvy na vstupu do výroby nebo na jejím výstupu. Vytváří se buď opakovaně, nebo jednorázově.

### **Technologické zásoby**

Do tohoto druhu zásob patří materiály či výrobky, které před dalším zpracováním, popřípadě před expedováním, z technologických důvodů potřebují jistou dobu skladování, aby nabyly požadovaných vlastností.

Za technologickou zásobu se může považovat také i zásoba hromadných materiálů (např. skládky železné rudy či jiných surovin).

### **Strategické zásoby**

Tyto zásoby mají zabezpečit přežití podniku při nepředvídaných kalamitách v zásobování, například v důsledku přírodních pohrom, stávek, válek či bojkotů. O jejich vytvoření a velikosti rozhoduje vrcholový management.

## **Spekulační zásoby**

Tento druh zásob má přinést podniku mimořádný zisk v důsledku výhodného nákupu, například využitím dočasně snížené ceny materiálu apod.

### **2.5.3. Zásoby podle stupně zpracování**

Podle stupně zpracování se zásoby dělí do těchto čtyř skupin.

**a) Výrobní zásoby** – do této skupiny se zahrnují zejména suroviny, základní, pomocné a režijní materiály, paliva, polotovary, obaly a obalové materiály apod. Jsou to zásoby nakupované od dodavatelů. Jedná se o zásoby od doby jejich pořízení až do jejich předání do výroby.

**b) Zásoby rozpracovaných výrobků** – u těchto zásob je dokončena určitá fáze výrobního procesu, ale nejsou zcela hotové (polotovary vlastní výroby, nedokončené výrobky).

**c) Zásoby hotových výrobků** – zcela dokončené výrobky, které jsou již určeny k dodávkám odběratelům a byly výstupní kontrolou převzaty jako výrobky.

**d) Zásoby zboží** – výrobky nakoupené za účelem jejich dalšího prodeje.

### **2.5.4. Zásoby podle použitelnosti**

Podle použitelnosti lze rozlišit zásoby na použitelné a nepoužitelné.

**a) Použitelné zásoby** – položky, které se běžně spotřebovávají nebo prodávají. Tyto položky jsou předmětem operativního řízení zásob.

**b) Nepoužitelné zásoby** – položky s prakticky nulovou spotřebou nebo prodejem. U těchto položek je jisté, že nebudou moci být v podniku využity pro budoucí výrobu nebo prodány zákazníkům za obvyklou cenu.

## 2.6 Oceňování zásob

V souladu se zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů se zásoby oceňují na bázi historických cen, a to následovně: [3]

**zásoby vytvořené vlastní činností** ve vlastních nákladech, jimiž se rozumí buď skutečná výše nákladů, nebo účetní jednotkou kalkulovaná výše nákladů na jednotku výkonu. Vlastními náklady rozumíme v případě zásob vytvořených vlastní činností (nedokončená výroba, výrobky) náklady zahrnující přímé náklady vynaložené na výrobu nebo jinou činnost, popřípadě podle charakteru majetku, nepřímé náklady (nebo jejich část) vztahující se k těmto činnostem.

**nakoupené zásoby** ve skutečných pořizovacích cenách, tj. cena pořízení zásob obsahující přírážky a srážky plus náklady s pořízením související, jako je např. přeprava, pojistné, clo a jiné. Do pořizovací ceny zásob nevstupují zejména úroky z úvěru a půjček, kursově rozdíly, smluvní pokuty a úroky z prodlení.

**zásoby nabyté bezplatně, nalezené, odpad, zbytkové výrobky vrácené z výroby aj.** na základě reprodukční pořizovací ceny, která se stanoví na základě odborného odhadu jejich užití hodnoty.

### 2.6.1 Metody účtování o zásobách

Při vedení účetnictví si může účetní jednotka zvolit účtování zásob způsobem **A** nebo **B**. Zvolený způsob bude mít vliv na promítnutí pohybů zásob do finančního účetnictví, a to jednotně u všech vedených skladů. [5]

#### **Způsob A:**

Výhodou způsobu **A** je okamžitý přehled o prostředcích, které jsou vázány v jednotlivých druzích zásob, neboť se záznamy o výdajích na pořízení zásob soustřeďují na účtech třídy 1, odkud se teprve vyskládňují do spotřeby. V účetnictví se tak zachycuje stav a pohyb zásob v průběhu celého účetního období.

## **Způsob B:**

U způsobu **B** se v průběhu roku účtují veškeré výdaje na pořízení zásob rovnou do nákladů (do spotřeby). Teprve na konci účetního období se provede inventura a zjištěný zůstatek (aktuální stav) se zaúčtuje na účty zásob. V průběhu roku tedy nejsou v účetnictví dostupné průběžné údaje o stavu zásob.

### **2.6.2 Oceňovací techniky**

Základní oceňovací techniky zásob: [3]

**technika FIFO** – první do skladu, první ze skladu (angl. *first in, first out*) – předpokládá, že se nejprve spotřebovávají starší dodávky a tak k úbytku zásob automaticky přiřazuje pořizovací cenu nejstarší dodávky (tzn., že stav zásob na skladě je oceněn pořizovacími cenami posledních dodávek),

**technika LIFO** – poslední do skladu, první ze skladu (angl. *last in, first out*) – počítá s tím, že byly spotřebovány nejdříve poslední dodávky bez ohledu na to, kdy byla která dodávka fyzicky vyskladněna. To je výhodné při rostoucích cenách, protože dražší dodávky se dostanou do nákladů dříve, čímž si podnik zajistí prostředky ve výši potřebné pro jejich obnovu,

**technika průměrování** oceňuje zásoby na skladě cenou zjištěnou váženým aritmetickým průměrem z individuálních pořizovacích cen jednotlivých nákupů. Aby tento průměr neměl příliš velké směrodatné odchylky, je nutné jej počítat co nejčastěji.

## 2.7 Řízení zásob

Pod pojmem řízení zásob chápeme soubor činností, které spočívají v předpovídání, analyzování, plánování, operativních a kontrolních činnostech v rámci jednotlivých skupin zásob i zásob jako celku. Tento soubor činností má také za úkol vytvářet podmínky pro bezproblémové plnění předem stanovených podnikových cílů s optimálním vynaložením nákladů a s optimální vázaností finančních prostředků v zásobách. [2]

### 2.7.1. Úkoly řízení zásob

Řízení zásob lze charakterizovat účelné zacházení a účelné hospodaření se zásobami, využíváním všech rezerv, které se v této oblasti nacházejí, a respektováním všech podnětů, které na jeho účinnost mají určitý vliv.

Úkolem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkcí a to:

- vyrovnávat časový nebo množství nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele.
- tlumit nebo zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů v průběhu těchto dvou navazujících procesů.

Fakt, že zásoby v podniku jsou v okamžiku, kdy nenacházejí uplatnění, znamená, že podnik vynakládá zbytečné nejen finanční, ale i hmotné prostředky a lidské zdroje. Ovšem fakt, že zásoby v okamžiku jejich potřeby v podniku nejsou, vede k prostojům ve výrobě, ztrátám v prodeji, popřípadě ke ztrátě zákazníků a dobré pověsti firmy. [6]

**Strategické řízení zásob** je představováno souborem rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů vyčlenit na krytí zásob.

**Operativní řízení zásob** zajišťuje udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, které odpovídají potřebám vnitropodnikových (výrobních i nevýrobních) útvarů a tyto potřeby v reálné míře a včas uspokojit. Podnik musí zásoby posuzovat vždy z hlediska důsledků, které má jejich výše a struktura na ekonomické výsledky firmy.

## 2.7.2. Metody řízení zásob

Je spousta metod, které pomáhají řídit zásoby. Některé řídí pouze zásoby ve výrobě, zásoby v obchodním procesu a další je možné použít ve výrobním procesu tak i v obchodním. V této kapitole se zaměřím na metody ABC, JUST-IN-TIME, taky na konsignační sklady a v posledním na metodu červené linky.

### 2.7.2.1 Metoda ABC

Metodika ABC vychází z toho, že všechny procesy podpůrné i řídicí, které se ve společnosti nachází, by měli přispívat k naplnění procesů hlavních. Vrací se zpět ke vztahům příčina – následek. Opouští od teorie, že příčinou vzniku a velikosti nákladů je pouze objem. Oproti jiným tradičním metodám přidává do vztahu náklady - produkty nový prvek, kterým je aktivita, ta je příčinou spotřeby zdrojů.

Využití metody je vhodné zejména pro organizace, které mají různě složité produkty, vyrábějí je v různých množstvích a pro různé zákazníky. Princip metody je založen na tom, že nákladové objekty spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. Vztahy mezi objekty a aktivitami a vztahy mezi aktivitami a zdroji jsou založeny na základě příčin. [4]

Zásoby se rozdělí do skupin ABC podle spotřeby:

- Skupina A - cca 20% počtu položek tvořící 80% nákladů
- nákup těchto položek by měl být řízen centrálně, pro zajištění optimálních cen (slevy, rabaty, rámcové smlouvy)
- Skupina B - cca 10% počtu položek tvořící 10-15% nákladů
- pro nákup by měla být stanovena pravidla, případně určena skupina dodavatelů, řízeno na úrovni závodu.
- Skupina C - cca 70% položek tvořící 5-10% nákladů
- není třeba příliš řešit, lze nakupovat jednotlivě přímo na stavbě, jen celkovou spotřebu

#### 2.7.2.2 Metoda JUST-IN-TIME

Jedná se o nejrozšířenější logistickou technologii v oblasti zásobování, výroby a distribuce. Uspokojuje požadavky doručení určitého materiálů a komponentů ve výrobě ale taky distribuci hotových výrobků. Zásoby se doplňují v malém množství, a proto jsou velmi časté. Odběratel je dominantním článkem, kterému se dodavatel musí přizpůsobit tím, že při dodávkách vytváří také manipulační jednotky.

Cílem této metody je držení zásob, a to tím že snižuje nadbytečné zásoby, které by bylo jinak nutné držet. Tím jsou redukovány náklady na držení zásob. Pokud je metoda dobře nastavená, může vést ke značným zlepšením v podobě návratnosti investice. [8]

Metoda JUST-IN-TIME je založena na osmi základních principech: [7]

- a) Eliminace ztrát

- b) Výroba v malých sériích – každý výrobek je uvažován jako zvláštní objednávka
- c) Plánování a výroba na objednávku
- d) Plynulé toky ve výrobě (čas výroby = čas čekání + čas práce + čas transportu)
- e) Zajištění kvality ve výrobě
- f) Respektování pracovníků
- g) Eliminace náhod
- h) Udržování dlouhodobé a jasné strategické linie

### 2.7.3. Strategie při řízení zásob

Vhodná strategie při řízení zásob je stanovení optimální úrovně zásob. Rozlišují se tři základní strategické metody (řízení poptávkou, řízení plánem a adaptivní řízení). [9]

#### **Řízení poptávkou**

Tato strategie vychází z toho, že velikost a pohyb zásob se řídí požadavky zákazníků. Doplnování zásob se uplatňuje až tehdy, kdy jejich stav poklesne pod stanovenou hranici. Uplatnění této strategie vyžaduje následující podmínky:

- všichni zákazníci a výrobky jsou rovnocenní z hlediska dosažení zisku dodavatele
- existuje neomezená zásoba výrobků u dodavatele, relativně stabilní poptávka
- konkrétní dodávky musí být větší než poptávka v průběhu dodacího cyklu
- délka dodacího cyklu nesmí být závislá na velikosti poptávky

## **Řízení plánem**

Při uplatnění této strategie je velikost zásob a jejich pohyb předem plánovány. Podstatou je podrobný plán požadavků na distribuci, který poskytuje detailní přehled o požadavcích na zásoby v jednotlivých zamýšlených horizontech. Pro zabránění velkých finančních ztrát podniku je nutné pro každý časový úsek stanovit následující:

- požadavky na odběr odpovídající přáním zákazníků
- plánované příjmy dodávek do skladů a doplňovací objednávky
- stav zásob na skladě v jednotlivých časových obdobích

## **Adaptivní řízení**

Uplatnění této metody je kombinací obou předchozích ve vhodných podmínkách. Zpravidla hlavním kritériem je rentabilita segmentů trhu a jejich stálost, kam se může zařadit závislost či nezávislost poptávky, rizika z nejistoty v distribučním řetězci a kapacitu zařízení v distribučním řetězci.

### **2.7.4. Ukazatele řízení zásob**

Pro hospodárné řízení zásob je potřeba pracovat s poměrovými ukazateli, které nám pomůžou při analýze, hodnocení, rozhodování a kontrole zásob. Jsou to následující ukazatele: [9]

#### **Průměrná zásoba**

*obrátková (běžná) zásoba  $Z_b$ :*

$$Z_b = D / 2$$

D - je velikost objednávky v měrných jednotkách, která při daných podmínkách kryje průměrnou potřebu.

## **Okamžitá zásoba**

- *faktická fyzická zásoba* – skutečný stav zásob na skladě
- *dispoziční zásoba* – skutečná zásoba snižená o uplatněné množství
- *bilanční zásoba* – dispoziční zásoba zvýšená o nevyřízené, ale potvrzené objednávky

## **Maximální zásoba**

je taková, která je dosažena v okamžiku dodávky a je nevyšší úrovní celkové zásoby. Naopak tzv. nulová zásoba je zásobou minimální.

- celková průměrná zásoba  $Z_c$ :

$$Z_c = Z_b + Z_p = D / 2 + Z_p$$

$Z_p$  – pojistná zásoba

Průměrná celková zásoba je v podmínkách jistoty tvořena průměrnou zásobou a provozně technologickým minimem. V podmínkách nejistoty je složena z průměrné pojistné zásoby a pojistné zásoby. Tyto uvedené hladiny zásob se určují na základě údajů o očekávané poptávce, dodacích podmínkách a předpokládaných výkyvech.

## **Rychlost a doba obratu zásob**

- *rychlost obratu zásoba no*:

$$no = S / Z$$

$S$  – roční spotřeba zásob

Rychlost obratu vyjadřuje, kolikrát se zásoby obrátí za určité časové období.

- doba obratu zásob to:

$$to = 360 / no$$

Doba obratu uvádí, jak dlouho se průměrná zásoba spotřebovává při průměrné úrovni prodeje.

### **Dodací cyklus**

- *průměrný dodací cyklus tc:*

$$tc = T / (Q / q)$$

T – dodací cyklus (čas. jednotka)

Q – prodej ve sledovaném období

q – velikost dodávky

### **Signální zásoba**

Je to taková hladina zásob, při které bereme ohled na dodací a objednáací podmínky. Dodávkové množství dojde tedy při minimální (pojistné) zásobě. Pro evidenci stavu zásob se používají dva různé systémy:

#### **1. Periodický systém**

Fyzický součet skladovaných položek se uskutečňuje v pravidelných intervalech (týdně, měsíčně.) s cílem rozhodnout, kolik které položky objednat na příští období. Mnoho malých prodejců používá tento způsob řízení. Pravidelně se kontroluje stav položek. Výhodou tohoto systému je jednoduchost a nízké náklady.

## 2. Průběžný zásobovací systém

Tento systém nepřetržitě sleduje úroveň každé položky. Automaticky se objednává fixní množství, dokud zásoba neklesne pod stanovený limit. Mezi výhody tohoto systému patří nepřetržitá znalost stavu zásoby každé položky a také možnost stanovit ekonomické množství. Nevýhodou jsou vyšší náklady.

### **Pojistná zásoba**

Pojistná zásoba se udržuje nad rámec zásob z důvodu nejistoty v poptávce, která se projevuje v nepředvídatelné poptávce. Díky pojistné zásobě může podnik tyto vlivy utlumit. Hrají zde také ale úlohu i jiné vlivy, jako např. spolehlivost dodavatele či přírodní podmínky, které mohou ovlivnit dodávkový cyklus.

Stanovení pojistné zásoby však není vůbec jednoduché. Většina výpočtů pojistné zásoby však pracuje s normálním rozložením pravděpodobnosti a výkyvy v poptávce pak vylučuje pomocí směrodatné odchylky. Normální rozložení nám ukazuje, jakým způsobem se určité jevy vyskytují kolem průměrné hodnoty jevů, které se vyskytují mimo toto rozložení.

## 2.8 Zhodnocení stavu zásob

### 2.8.1. Pomocí finanční analýzy

Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku a tak pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda využívá efektivně svých aktiv a zda je schopen plnit své závazky. [10]

Základními zdroji pro vyhotovení finanční analýzy jsou účetní výkazy podniku. Zejména rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích. Tyto přehledy se nejčastěji používají v 5 letém časové sledu.

Výsledky finanční analýzy poskytují informace nejen samotnému podnikateli pro finanční řízení podniku, ale také třetím subjektům, jimiž mohou být například investoři, věřitelé, státní orgány a další. Ukazatelé finanční analýzy jsou základem

pro hodnocení firmy při žádosti o podnikatelský úvěr u banky, od výsledku hodnocení se taktéž odvíjí i cena, kterou za bankovní produkty zaplatíte. Finanční analýza se také provádí při žádostech o dotaci z fondů Evropské unie.

Z nejčastějších výstupů finanční analýzy je horizontální a vertikální analýza.

## 2.8.2. Ukazatelé likvidity

Ukazatele likvidity nám ukazují, jak si na tom stojí naše firma ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům, tedy jak rychle je schopna tyto své závazky splácet. [10]

**Běžná likvidita** (neboli likvidita III. stupně) nám říká, kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků, neboli kolikrát jsme schopni uspokojit naše věřitele, kdybychom v určitém momentě přeměnili tato oběžná aktiva na hotovost.

**Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky**

**Pohotová likvidita** (neboli likvidita II. stupně) je „očistěna“ o ne zrovna příliš likvidní položku - zásoby. Jinak řečeno, kolika korunami našich pohledávek a hotovosti (pokladna či bankovní účet) je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků.

**Pohotová likvidita = oběžná aktiva - zásoby / krátkodobé závazky**

**Okamžitá likvidita** (neboli likvidita I. stupně) je právem považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, neboť nám udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“ – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry.

**Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky**

### 2.8.3. Ukazatelé obratovosti

Ukazatele obratovosti nám poskytují informace o tom, jak efektivně ve firmě hospodaříme se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami atp.). [10]

**Rychlost obratu zásob** nám sděluje, kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna v hotovost (prodána) a znovu uskladněna. Přináší tedy přehled o úrovni likvidity těchto zásob.

**Rychlost obratu zásob = tržby / zásoby**

**Doba obratu zásob** nám udává, za jakou dobu firma průměrně prodá své zásoby. Jinak řečeno, jak dlouho tyto zásoby leží na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky. Tato doba je počítána ve dnech.

**Doba obratu zásob = 360 / Obratovost zásob**

### 2.8.4 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je ukazatel, který je vyjádřený jako rozdíl oběžných aktiv a celkových krátkodobých dluhů.

**Čistý pracovní kapitál = oběžný majetek – krátkodobé závazky**

## 2.9 Náklady

Ve výrobě dochází spojením, kombinací a použitím výrobních faktorů, z nichž některé se spotřebovávají najednou, jiné se spotřebovávají postupně. Pokud je ta to spotřeba vyjádřena finančně, mluvíme o nákladech. [11]

### 2.9.1 Náklady podniku

Náklady, vyjadřují v peněžních jednotkách účelově zaměřenou spotřebu vstupních faktorů při činnosti daného podniku za určité období, která je zaměřená na určitý výsledek ) činností podniku v tomto období. Jedná se o opotřebování předmětů dlouhodobého majetku, spotřebu zásob, vynaložení určitého množství práce (mzdu), cizí výkony.

Při správném hospodaření se vynaložené náklady vracejí podniku v peněžním vyjádření výsledku činnosti podniku, tj. ve formě výnosů.

Za stejných ostatních podmínek růst absolutní výše celkových nákladů podniku za určité období obvykle svědčí o nehospodárnosti. Snižování nákladů svědčí obvykle o lepším využívání všech výrobních činitelů i nevýrobních činitelů a je jedním z hlavních zdrojů podnikového zisku. Absolutní výše celkových nákladů za určité období slouží především ke zjišťování výsledku hospodaření podniku, který je dán rozdílem mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku. Jestliže jsou **výnosy větší než náklady**, vzniká **zisk**. Jestliže jsou **výnosy menší než náklady**, vzniká **ztráta**. [11]

**Nákladovost (h)** je ukazatel, v němž se vztahují náklady na jednotku peněžního vyjádření výstupu (například objemu tržeb, objemu výroby)

$$h = \frac{N}{Q}$$

kde **N** jsou celkové náklady za dané období v Kč

**Q** je objem výroby (tržeb) za dané období v Kč.

## 2.9.2 Klasifikace nákladů

Snižování nákladů je významným zdrojem růstu zisku a efektivnosti podniku. Proto má řízení nákladů pro každý podnik prvořadý význam. K úspěšnému řízení nákladů patří analýza intenzity vlivu různých činitelů na náklady a na výkony; k tomu je nezbytné znát strukturu nákladů. [11]

### 1. Druhové třídění nákladů

Druhové třídění nákladů vychází z **členění výrobních faktorů**. Toto členění umožňuje vazbu plánu nákladů na dílčí plány podniku. Druhové členění nákladů je základním tříděním v plánu nákladů a ve výsledovce podniku (výkazu zisku a ztráty), kde je také závazně stanovena struktura nákladů.

### 2. Klasifikace nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Klasifikace nákladů podle místa vzniku je základem pro třídění nákladů podle útvarů v podniku. Útvary, jimž se přiřazují náklady podle odpovědnosti, se označují střediska.

### 3. Kalkulační třídění nákladů

Kalkulační třídění nákladů vyčísluje velikost nákladů na jednotku výkonů => kalkulační jednici výkonů.

Kalkulační jednice - Je určitý výkon => výrobek, polotovár, práce či služba => vymezený měřicí jednotkou, a to například: množství (ks), hmotnost (kg), délka (m), plocha (m<sup>2</sup>), čas (h).

Kalkulace nákladů - Je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici.

Jednotlivé složky nákladů se vyčíslují v kalkulačních položkách. Přehled jednotlivých položek nákladů dává všeobecný (typový) kalkulační vzorec, který však není závazný.

#### **4. Klasifikace nákladů podle závislosti na změně objemu výkonů**

Klasifikace nákladů podle závislosti na změně objemu výkonů rozděluje náklady do dvou skupin, a to na variabilní náklady, jež jsou závislé na změnách objemu výkonů a na fixní náklady (stálé), jež jsou nezávislé na změnách objemu výkonů. Toto členění se používá při krátkodobém pohledu na náklady. V dlouhodobém pohledu fixní náklady neexistují.

##### **Fixní náklady**

Vznikají při používání kapacit. Jsou nezávislé na rozsahu výroby či jiných výkonů za určité období. Fixní náklady se vyskytují jak ve výrobě, tak v oblasti správy a řízení podniku. Fixní náklady dělíme na:

- daně, úroky, poradenské služby
- režijní mzdy bezprostředně nesouvisející s objemem výkonů a s nimi spojené odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
- odpisy hmotného dlouhodobého majetku a nehmotného dlouhodobého majetku
- Pojištění areálu či budovy.
- Znehodnocení majetku, například zařízení.
- Základní mzdy a další náklady spojené s lidmi, například důchody.

## **Variabilní náklady**

Vznikají spotřebou určitých výrobních činitelů (například materiálu, pohonných hmot, energie) v přímé souvislosti s prováděním výkonů. Za určitého období se mění v závislosti na změně objemu výkonů.[2]

Rozdělení variabilních nákladů:

- Režijní mzdy bezprostředně spojené s objemem výkonů a s nimi spojené zdravotní a sociální pojištění,
- Opravy a údržba.
- Provozní náklady na vybavení.
- Pojištění zboží nebo výrobků, provize, skonta, rabaty.

## **Celkové skladové náklady**

Celkové náklady na provoz skladu vzniknou součtem fixních a variabilních nákladů za období například jednoho roku. Typickým výsledkem jsou například takové celkové náklady, jaké jsou uvedeny níže, což jsou náklady běžného skladu se zbožím o normální teplotě, které je přijímáno a uskladňováno na paletách v nastavitelných paletových regálech, vychystáno do beden pomocí paletových vozíků a expedováno na paletách.

### **2.9.3 Náklady na zásoby**

Náklady na zásoby jsou spojené s objednávacími náklady, náklady na držení zásoby a náklady z vyčerpání zásoby

#### **Objednací náklady**

Jsou vztaženy k pořízení dávky a k doplnění zásoby položky: externího nákupu, nebo zakázky pro vlastní výrobu. Při nákupů patří do objednacích nákladů položky

které se vážou na přípravu a umístování objednávky, náklady na dopravu, na příjemku a zaevidování zboží.[2]

### **Náklady na udržení zásoby**

Řízení stavu zásob má za úkol udržovat takovou úroveň zásob, aby bylo dosaženo vysoké úrovně zákaznického servisu při minimálních nákladech. Do nákladů na udržování zásob se započítávají náklady na kapitál vázaný v zásobách, skladovací náklady, náklady na pořízení zásob a také náklady na likvidaci zastaralého zboží.

**Skladovací náklady** vznikají v procesu skladování a uskladnění zboží a ve své podstatě jsou ovlivněny výběrem místa výrobních kapacit a skladů podniku. Zahrnují všechny náklady, které vznikají v návaznosti na změnu počtu nebo změnu umístění.

**Množstevní náklady** mají svůj původ v množstvích, o která se jedná v toku materiálu (v zásobování materiálem, ve výrobě, v distribuci). Jsou to náklady spojené se změnami v nakupovaných množstvích a se změnami ve výrobě, či prodeji.

## 2.10 Skladování

Pojem skladování je velice úzce spojen s logistikou a distribucí. Skladování řeší mnoho zásadních otázek, stavy zásob, objednacích cykly, vybavení skladů a jejich prostorové uspořádání, rozmístění skladů a vedení zásob. Dle odborníků stoprocentní výdajová připravenost není možná. Při vysoké úrovni zásob vznikají firmám totiž fixní náklady na každou dodatečnou jednotku zásob nadproporcionálně k dodací připravenosti.

### **Důvody, proč podnik udržuje zásoby: [12]**

1. Snaha udržet si dodavatelský zdroj.
2. Snaha o dosažení úspor ve výrobě.
3. Využití množstevních slev
4. Snaha o dosažení úspor nákladů na přepravu.
5. Podpora podnikové strategie v oblasti zákaznického servisu.
6. Reakce na měnící se podmínky na trhu
7. Překlenutí časových a prostorových rozdílů, které existují mezi výrobcem a spotřebitelem.
8. Dosažení nejmenších celkových nákladů logistiky při současném udržení požadované úrovně zákaznického servisu.
9. Podpora programů JIT u dodavatelů nebo zákazníků.
10. Snaha poskytovat zákazníkům komplexní sortiment produktů
11. Dočasné uskladnění materiálu, které mají zlikvidovány nebo recyklovány

### 2.10.1 Funkce skladování

Funkce skladování hraje v logistickém systému značnou roli. Poskytuje zákazníkům podniku potřebnou úroveň zákaznického servisu. Dělí se na tři funkce skladování:

#### **Přesun produktů**

Funkci přesunu produktů můžeme dále rozčlenit na několik následujících činností:

**Příjem zboží** zahrnuje fyzické vyložení či vybalení zboží z přepravního prostředku, aktualizaci skladových záznamů, kontrolu stavu zboží a překontrolování fyzického počtu položek s údaji na průvodní dokumentaci.

**Transfer** nebo ukládání zboží zahrnuje fyzický přesun produktů do skladu a jejich uskladnění, dále přesuny produktů do oblasti speciálních služeb.

**Při překládce zboží** typu cross-docking se obchází funkce uskladnění produktů, neboť zboží se překládá z místa příjmu přímo do místa expedice.

**Expedice zboží** se skládá ze zabalení a fyzického přesunu zásilek sestavených podle objednávek zákazníků do dopravního prostředku. Výrobky se uloží do krabic, kartonů nebo jiných přepravních prostředků, ty se pak se umístí na palety nebo se zabalí do smršťovacích fólií a označí se informacemi nutnými pro dodávku. [12]

### 2.10.2. Uskladnění produktů

**Přechodné uskladnění** - uskladnění lze provádět buď na přechodné, nebo časově omezené bázi. Přechodné uskladnění podporuje funkci přesunu produktů a zahrnuje pouze takové produkty, které jsou nezbytné pro doplňování základních zásob.

**Časově omezené uskladnění** - týká se takových skladových zásob, které jsou nadměrné vzhledem k potřebám běžného doplňování zásob. Tyto zásoby se

nazývají „pojistné zásoby“. Důvody jsou: sezonní poptávka, kolísavá poptávka, úprava výrobků, spekulativní nákupy nebo nákupy do zásoby, zvláštní podmínky obchodu, např. množstevní slevy. [12]

### 2.10.3 Druhy skladů

V teorii se uvádí celá řada členění v závislosti na nejrůznějších kritériích. Nejčastějším je dělení skladů podle funkce v zásobovacím systému: [12]

**Obchodní sklad** – charakteristický je velký počet dodavatelů i odběratelů.

**Odbytový sklad** – jedná se o určitou formu obchodního skladu, je charakteristický jedním výrobcem, malým počtem výrobků a větším počtem odběratelů.

**Veřejné a nájemné sklady** – zajišťují pro zákazníky skladování zboží, nebo půjčení skladové kapacity.

**Tranzitní sklad** – tento sklad je převážně umístěn na místech velké překládky zboží. Jeho funkcí je zboží přijmout, rozdělit a naložit na dopravní prostředky pro další odběratele.

**Konsignační sklad** – odběratel tento sklad zřizuje u dodavatele, zboží je zde skladováno na účet a riziko dodavatele.

## 3. PRAKTICKÁ ČÁST

### 3.1 POPIS FIRMY

#### 3.1.1 Stavební podnik

Název společnosti:	BAK stavební společnost, a. s.
Sídlo společnosti:	Vodní 177, 541 01 Trutnov, Česká republika
Identifikační číslo:	28402758
Telefon:	+420 499 800 111
Webové stránky:	<a href="http://www.bak.cz">www.bak.cz</a>
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku společnosti:	26. května 2008
Základní kapitál:	284 999 780,- Kč (splaceno 100 %)

BAK stavební společnost, a. s. patří mezi nejvýznamnější a největší stavební společnosti v České republice, je předním dodavatelem pozemních staveb a především se specializuje na generální dodávky průmyslových hal a výrobních areálů, logistických komplexů, škol, nemocnic, administrativních center, rezidenčních projektů a v neposlední řadě vodohospodářských staveb a inženýrských sítí.

Společnost je řízená anglosaským modelem, kdy představenstvo společnosti má kontrolní funkci a schvaluje strategii společnosti. Výkonným řízením společnosti je pověřená rada ředitelů, tvořená generálním ředitelem a odbornými řediteli.

Generální ředitelství má sídlo v Trutnově a zajišťuje funkci obchodní, rozpočtové, technologické a podpůrné.

Generální dodávky pozemních staveb a stavební výroba jsou zajišťovány divizí pozemních staveb a divizí hlavní stavební výroby.

Generální dodávky a výroba v oblasti vodohospodářských staveb a zemních prací jsou zajišťovány prostřednictvím divize vodohospodářských staveb.

Tab. 1: Přehled výnosů ze stavební činnosti v členění dle oboru výstavby

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Bytové domy	833 686	516 258	212 174	682 360	629 402	616 630
Nebytové budovy nevýrobní	355 333	886 876	686 867	463 055	360 850	165 585
Nebytové budovy výrobní	1 688	312	956 239	603 535	570 219	574 238
Inženýrské, vodohospodářské a ostatní stavby	191 215	254 153	306 077	252 312	246 165	362 021

Zdroj: výroční zpráva firmy BAK

## 3.2 IDENTIFIKACE ZÁSOb VE FIRMĚ

V této části diplomové práce se budu zabývat vývoji aktiv, zásob, výkonů a výkonové spotřeby společnosti BAK stavební společnost, a.s. dále provedu finanční analýzu (horizontální a vertikální) těchto položek a vypočítám ukazatele aktivity (obratovost zásob a doba obratu zásob). V dalších kapitolách proberu účtování zásob, metody jejich řízení.

### 3.2.1 Vývoj majetku ve firmě

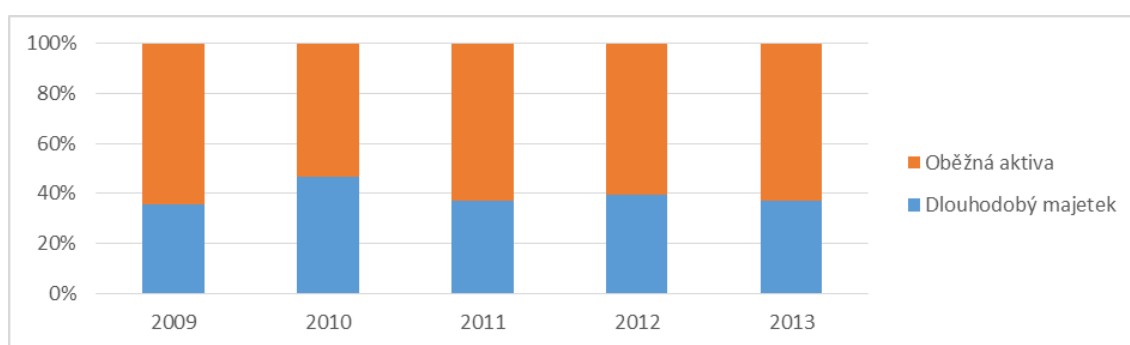
Aktiva jsou majetek podniku, který je uspořádaný podle složení a člení se na dlouhodobý majetek (hmotný a nehmotný) a oběžný majetek (zásoby, pohledávky, peněžní prostředky). Pasiva jsou uspořádaní majetku podle toho, z jakých finančních zdrojů byl pořízen. V rozvaze se pasiva člení na vlastní zdroje (vlastní kapitál) a cizí zdroje (úvěry, závazky).

V následujících kapitolách budu pracovat pouze s aktivy a za použití finanční analýzy zjistím stav a průběh zásob (oběžných aktiv) v posledních 5 letech. Tyto data jsou vzata z roční účetní závěrky = rozvahy.

### 3.2.2 Vývoj aktiv

Vývoj aktiv firmy BAK stavební společnost, a.s., jsou vzata z roční účetní závěrky po dobu 5 let. V tabulce je porovnání dlouhodobého majetku s oběžnými aktivy k celkovým aktivum a jednotlivý procentní rozdíl jsou zaznamenány horizontální analýzou. Přehled a její následná bilance je zaznamenaná v tabulce a data jsou převedeny do grafu.

Graf. 1: Vývoj aktiv v letech 2009 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V grafu je znázorněno procentní členění dlouhodobého majetku a oběžných aktiv. Oběžná aktiva k dlouhodobému majetku mají většinu aktiv cca 60 %. Jen v roce 2010 se dlouhodobý majetek vyrovnal k oběžným aktivům na cca 50 %. Rozbor a členění těchto aktiv bude podrobněji zobrazené v následující kapitole.

Tab. 2: Tabulka horizontální analýzy aktiv (tis. Kč)

	2009		2010		2011		2012		2013	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>2 071 160</b>	<b>-24%</b>	<b>1 564 779</b>	<b>16%</b>	<b>1 865 288</b>	<b>-11%</b>	<b>1 665 288</b>	<b>2%</b>	<b>1 693 216</b>	
Dlouhodobý majetek	735 900	1%	730 518	-6%	689 589	-5%	655 924	-4%	627 844	
Oběžná aktiva	1 329 462	-38%	829 795	29%	1 168 104	-14%	1 006 221	6%	1 062 172	

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

Průběh celkových aktiv firmy BAK stavební společnost, a.s. mají v letech 2009 – 2013 různý procentní průběh. V roce 2009 byly aktiva více než 2,071 mld. Kč. A následně v roce 2010 byl pokles o 24 %, kde to bylo zapříčiněno oběžnými aktivy. V roce 2011 se oběžná aktiva zvedla o 29 % a tak se celková aktiva dostala na cca

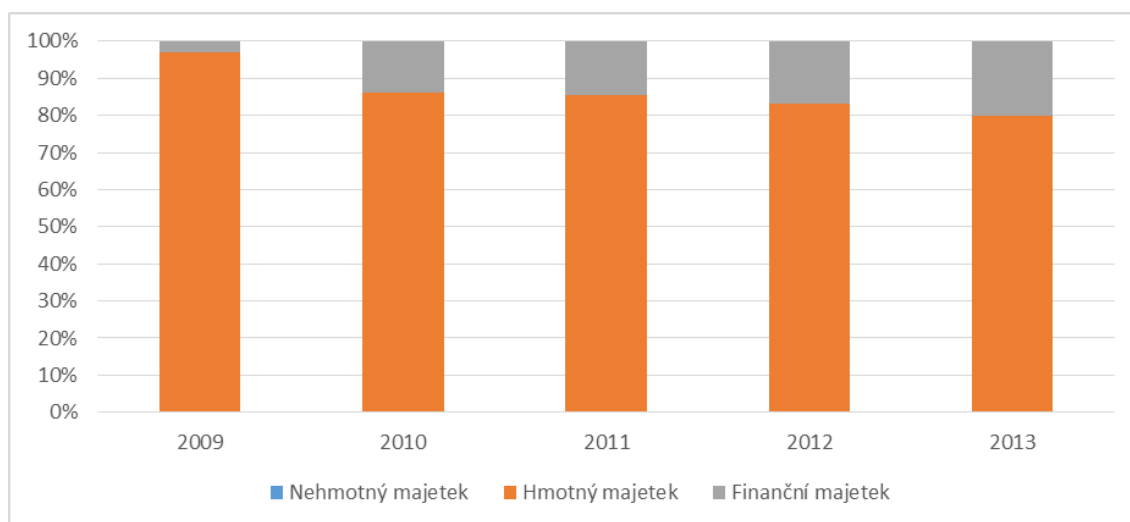
1,865 mld. Kč. V letech 2012 a 2013 se celková aktiva pohybují na přibližně stejné cenové relaci, což je přibližně 1,6 mld. Kč.

### 3.2.2.1 Vývoj dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek je takový, který je v držení po dobu delší než jeden rok, nebo jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok. Takový dlouhodobý majetek se dělí na nehmotný, hmotný a finanční. Dlouhodobý nehmotný majetek je se vstupní cenou vyšší než 60 tis. Kč. Do této skupiny patří zřizovací výdaje, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, ocenitelná práva, goodwill, ostatní majetek. Podobně je na tom i dlouhodobý hmotný majetek, který má vstupní cenu vyšší než 40 tis. Kč. Sem ale patří věci movité i nemovité. A to jsou stavby, movité věci, zvířata, pozemky, umělecká díla atp. Finanční majetek je tvořen takovým majetkem, který má účetní jednotka za záměr držet po dobu delší než jeden rok a očekává z jeho držení určité užitky, jako např. úroky, dividendy nebo práva na ovládnání atp. Taky tam patří půjčky, úvěry, cenné papíry a podíly.

Vývoj dlouhodobého majetku v letech 2009 – 2013 je proveden vertikální analýzou a údaje z tabulky jsou převedené do grafu.

**Graf. 2: Vývoj dlouhodobého majetku v letech 2009 – 2013**



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V grafu je znázorněný vývoj dlouhodobého majetku, ve kterém má největší podíl hmotný majetek, který se pohybuje mezi 80% až 97 %. Finanční majetek se postupně zvedá, v roce 2009 má pouhé 3% a tak v roce 2013 dosahuje až 20%. Nehmotný majetek není v grafu vidět, protože v celkovém dlouhodobém majetku je obsažen v desetinách procenta. Procentní členění je vidět v následující tabulce.

**Tab. 3: Tabulka vertikální analýzy dlouhodobého majetku**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Nehmotný majetek	0%	0%	0%	0%	0%
Hmotný majetek	97%	86%	85%	83%	80%
Finanční majetek	3%	14%	15%	17%	20%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V tabulce vidíme údaje z rozvahy a to dlouhodobý majetek firmy BAK stavební společnost, a.s. v letech 2009 – 2013. Nehmotný majetek se pohybuje v desetinách procenta a proto je v tabulce vidět jenom nula. V tomto majetku je účtován pouze „Software“. Ve hmotném majetku je hlavní položkou „Oceňovací rozdíl k nabytému majetku“, pak „Stavby“ a „Pozemky“. A v posledním finančním majetku je jenom jediná položka a to „Podíly v ovládaných a řízených osobách“.

### 3.2.2.2 Vývoj oběžných aktiv

Oběžná aktiva jsou krátkodobý majetek a jsou charakteristická svou délkou použití, která není vyšší než 1 rok a také svou jednorázovou spotřebou. Taktéž je pro oběžný majetek typické, že neustále mění svou podobu. Toto je základní rozdíl oproti dlouhodobému majetku, ve kterém se v průběhu jeho využívání postupně opotřebovává, nikoli však spotřebovává. Tento koloběh zachycuje jednotlivé dílčí fáze, při kterých dochází k nákupu jednotlivých zásob (jedná se o materiál, výrobky, zboží, nedokončenou výrobu a polotovary) za určitou výši peněžních prostředků. Po přidání hodnotě k těmto zásobám se tak stanou podnikovými výstupy, které se dále nabízí k prodeji. Nově získané peněžní přírůstky se znovu vloží do pořízení potřebných zásob a tak vzniká koloběh oběžného majetku.

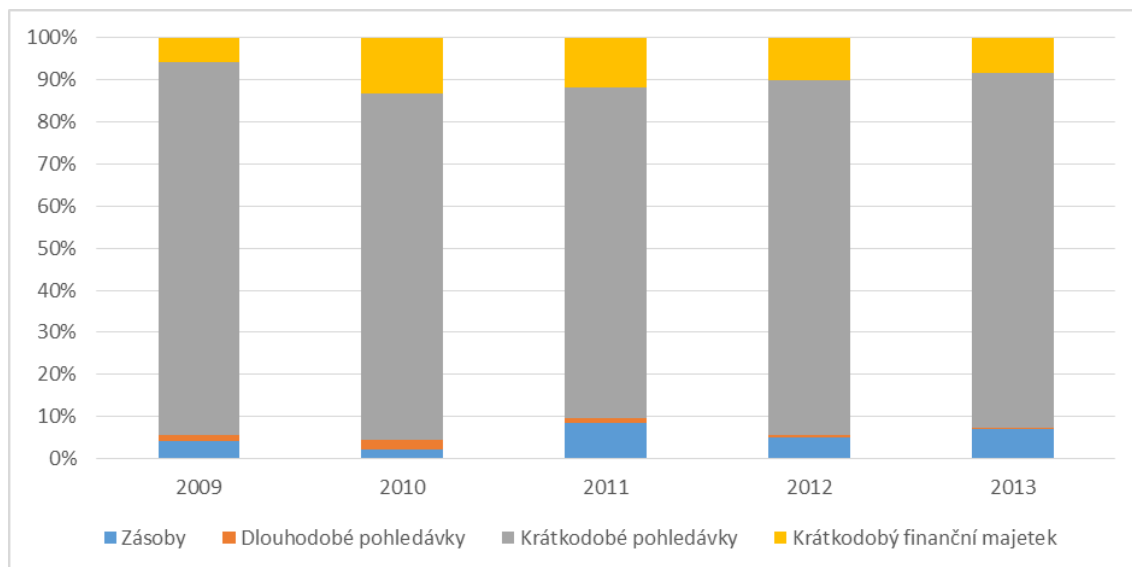
Oběžný majetek (= oběžná aktiva) se člení na zásoby, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

Zásoby tvoří materiál (vstupní surovina do výrobního procesu), nedokončená výroba (jde o produkty vytvořené během výrobního procesu), polotovary vlastní výroby (produkty na kterých je ukončená část výrobních operací), výrobky (jsou dokončené produkty vlastní výroby), zboží (produkty, které jsou nakoupeny a beze změn prodávány), zálohy na zásoby (jedná se o finanční plnění zásob předem) a zvířata.

Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky nejčastěji vznikají z obchodního styku za dodávky výrobků, zboží a služeb na základě dokladů. Krátkodobý finanční majetek se skládá z těchto položek (peníze, účty v bankách, cenné papíry a podíly, krátkodobé bankovní úvěry).

Vývoj oběžného majetku provedený v letech 2009 – 2013 je proveden vertikální analýzou a údaje z tabulky jsou převedeny do grafu.

**Graf. 3: Vývoj oběžných aktiv v letech 2009 – 2013**



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V grafu je promítnuta vertikální analýza z tabulky oběžných aktiv. V průběh oběžného majetku převládají krátkodobé pohledávky s 79% až 89%. Na druhém místě je krátkodobý finanční majetek, který se pohybuje mezi 6% až 13%. Zásoby

se pohybují z celkového oběžného majetku kolem 2% až 8%. Nejméně jsou obsaženy dlouhodobé pohledávky, které se v letech 2009 – 2013 pohybují kolem 1%.

**Tab. 4: Tabulka vertikální analýzy oběžných aktiv**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Zásoby	4%	2%	8%	5%	7%
Dlouhodobé pohledávky	1%	2%	1%	1%	0%
Krátkodobé pohledávky	89%	82%	79%	84%	84%
Krátkodobý finanční majetek	6%	13%	12%	10%	8%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V tabulce vertikální analýzy oběžných aktiv je zřejmé, že zásoby mají malý podíl na aktivech. V položkách zásob mají největší hodnoty „Nedokončená výroba a polotovary“ a „Výrobky“. Dlouhodobé pohledávky se v oběžném majetku vyskytují pouze v položkách „Dlouhodobé poskytnuté zálohy“ a v roce 2013 se ve firmě BAK stavební společnost, a.s. pohybují bezmála v desetinách procenta. Nejvíce procent z oběžných aktiv mají krátkodobé pohledávky, ve kterých má v položce „Pohledávky z obchodních vztahů“ nejvyšší hodnoty. Za nimi jsou položky „pohledávky – ovládající a řídicí osoba“ a „Krátkodobé poskytnuté zálohy“ atp. Krátkodobý finanční majetek se pohybuje kolem 10% a nejvyšší hodnotu zastává položka „Účty v bankách“

Horizontální a vertikální analýza zásob bude zpracována v další kapitole.

### 3.2.3 Čistý pracovní kapitál

Jedná se o rozdílový ukazatel mezi oběžnými aktivy (bez dlouhodobých pohledávek) a krátkodobými závazky (dluhy).

Tento ukazatel je založen na rozlišení oběžného majetku s dobou obratu kratší než jeden rok. Souvisí s běžným krátkodobým financováním a určením:

- optimální výše každé položky oběžných aktiv a jejich struktury

- stanovení přiměřené celkové výše, výběr vhodného způsobu financování oběžných aktiv

Výpočet se provede dle následujícího vzorce:

$$\text{ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL} = \text{OBĚŽNÁ AKTIVA} - \text{KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY}$$

**Tab. 5: Výpočet čistého pracovního kapitálu (tis. Kč)**

rok	OBĚŽNÁ AKTIVA	KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY	ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL
2009	1 310 711	854 995	455 716
2010	811 104	624 714	186 390
2011	1 153 773	831 059	322 714
2012	1 000 501	666 279	334 222
2013	1 060 042	847 090	212 952

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V tabulce je výpočet čistého pracovního kapitálu firmy BAK stavební společnost, a.s. v letech 2009 – 2013. Velikost tohoto čistého pracovního kapitálu je významným indikátorem platební schopnosti podniku. Čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být při dostatečné likvidnosti jeho složek schopnost podniku hradit své finanční závazky.

### 3.2.4 Shrnutí vývoje majetku

Vývoj majetku firmy BAK stavební společnost, a.s. je zpracován v grafu č. 1. Celková aktiva jsou rozdělena na oběžná aktiva a dlouhodobý majetek. Zde je zřejmé, že oběžná aktiva tvoří většinu aktiv cca 60%. Pohybují se přibližně 1,1 mld. Kč.

V grafu č. 2 je vývoj dlouhodobého majetku. Hmotný majetek zastává většinu procent, kolem 80% - 97%.

V oběžných aktivech se zásoby vykytují do 10%. Obdobně je na tom i krátkodobý finanční majetek. Největší podíl mají krátkodobé pohledávky.

Výpočet čistého pracovního kapitálu je poměrně velký a to znamená, že společnost může dobře hradit své finanční závazky.

### 3.3 Vývoj zásob ve firmě na základě rozvahy

Rozvaha je přehled o aktivech a pasivech podniku k určitému okamžiku, uspořádaných vhodným způsobem. Základní účetní období z hlediska přiznání daní je jeden rok. Pro potřeby operativního řízení je však třeba mít informace v kratším časovém intervalu. Proto jsou v praxi sestaveny rozvahy i za čtvrtletí nebo dokonce až za měsíční období. Za použití výpočetní techniky lze snadno tyto data sestavit dle potřeb účetní jednotky.

Základní funkcí rozvahy je přehledné seřazení majetku v podniku, jeho zdroje financování, a to nám poskytne základ pro zhodnocení finanční situace podniku. Rozvaha je statickým pohledem na stav a složení aktiv a pasiv v jednom účetním období a proto necharakterizuje časový vývoj hospodaření. Z tohoto důvodu se k získání dynamického pohledu porovnávají rozvahy za více po sobě následujících období.

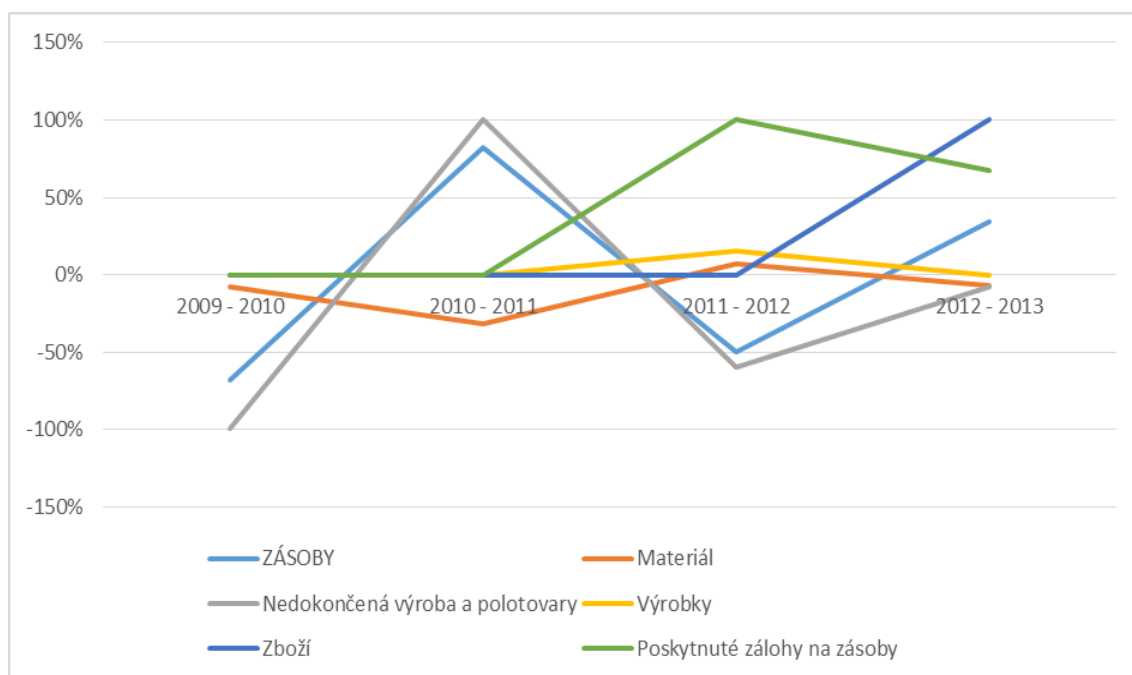
Dle časového členění, k němuž se rozvaha sestavuje, rozeznáváme:

- a) zahajovací rozvahu – sestavuje se při založení podniku
- b) počáteční rozvahu – sestavuje se k počátku období
- c) konečnou rozvahu – sestavuje se na konci účetního období

#### 3.3.1 Horizontální analýza zásob

Vývoj zásob ve firmě BAK stavební společnost, a.s. je vzatý z účetní závěrky v letech 2009 – 2013 a je zobrazený v tabulce horizontální analýzy. Údaje z tabulky jsou zobrazeny v grafu, ve kterém jsou v jednotlivých letech rozčleněny „Zásoby“ na jednotlivé položky (materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky, zboží, poskytnuté zálohy na zásoby).

**Graf. 4: Vývoj zásob v letech 2009 - 2013**



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V grafu je znázorněná horizontální analýza a jsou tam zobrazeny jednotlivé položky ze zásob. Zásoby jako celek mají kolísavou tendenci a to je způsobené nedokončenou výrobou a polotovary. V roce 2010 se firmě podařilo vyúčtovat poměrně velkou část nedokončené výroby a proto zásoby k tomuto roku klesly. K zálohám se projevilo i zboží, které vzrostlo v roce 2013 o 100%.

**Tab. 6: Tabulka horizontální analýzy zásob (tis. Kč)**

	2009		2010		2011		2012		2013
<b>ZÁSoby</b>	56 389	-68%	18 099	82%	99 270	-50%	49 986	34%	75 786
Materiál	4 590	-8%	4 243	-32%	2 870	7%	3 083	-7%	2 863
Nedokončená výroba a polotovary	38 138	-99%	196	100%	82 740	-60%	32 890	-8%	30 167
Výrobky	13 661	0%	13 660	0%	13 660	15%	11 561	0%	11 561
Zboží	0	0%	0	0%	0	0%	0	100%	23 865
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0%	0	0%	0	100%	2 452	67%	7 330

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V tabulce je provedena horizontální analýza stavebního podniku BAK stavební společnost, a.s. v letech 2009 – 2013. Tato analýza je založená na analýze trendů, kde sleduje vývoj položek v čase a vyhodnocuje vyčíslení absolutní a relativní změny položek.

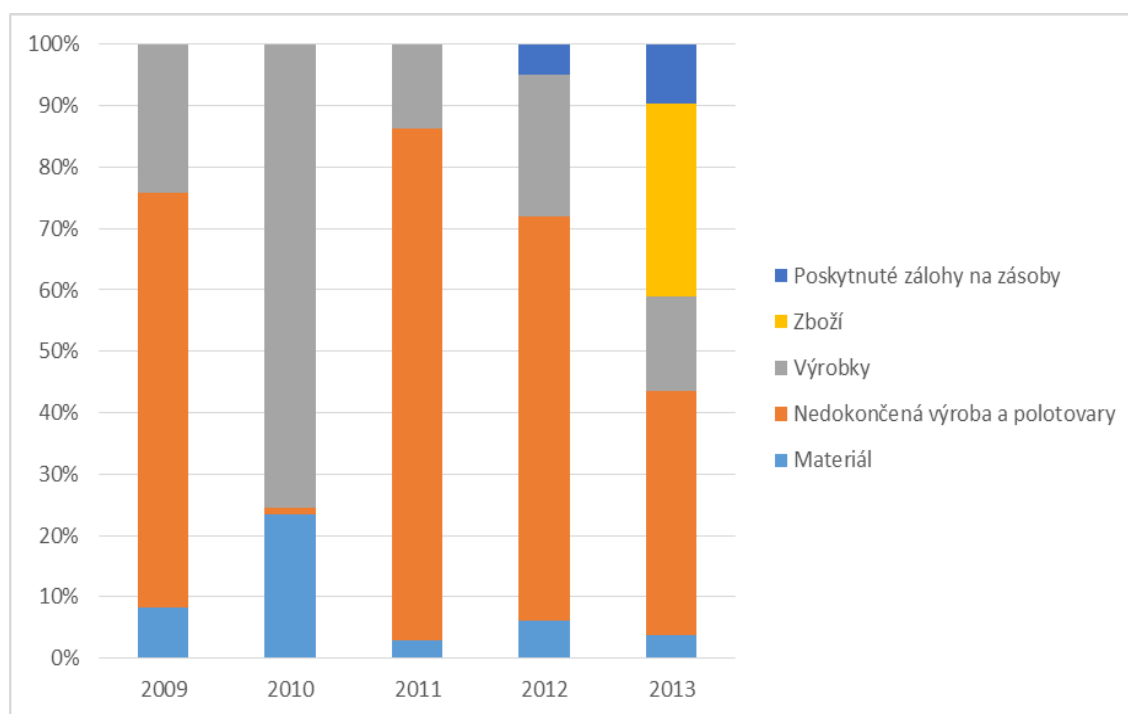
Zásoby mezi lety 2009 – 2010 mají propad o cca 68%. V roce 2010 jsou zásoby na nejnižší hodnotě ze všech ostatních let a to na cca 18,099 mil. Kč. Mezi lety 2010 – 2011 zásoby stouply o 82% a to bylo způsobené položkou „Nedokončenou výrobou a polotovary“. V roce 2012 se zobrazuje položka „Poskytnuté zálohy na zásoby“ v hodnotě cca 2,452 mil. Kč a v roce 2013 stoupá o cca 67%.

### 3.3.2 Vertikální analýza zásob

Metoda vertikální analýzy společnosti BAK stavební společnost, a.s. je založena na procentním rozboru finančních výkazů v letech 2009 – 2013 a vyčísluje procentní podíl položek na celku.

V grafu je procentní členění položek v zásobách podniku.

**Graf. 5: Vývoj zásob v letech 2009 - 2013**



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V grafu jsou znázorněné 100% zásoby v letech 2009 – 2013 z účetní uzávěry. Poskytnuté zálohy na zásoby se objevují až v roce 2012 a mají rostoucí tendenci k roku 2013. Položka „Zboží“ se rovněž objevuje až v roce 2013. Nejvíce výrobků se v zásobách projevilo jedině v roce 2010 a v jiných letech se pohybují kolem 20%.

Naopak nedokončená výroba a polotovary v roce 2010 jsou minimální, jenom na pouhém 1%. Materiál je obsažen ve všech letech přibližně podobně, až na rok 2010 kde se zvedl na cca 23%.

**Tab. 7: Tabulka vertikální analýzy zásob**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ZÁSoby</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Materiál	8%	23%	3%	6%	4%
Nedokončená výroba a polotovary	68%	1 %	83%	66%	40%
Výrobky	24%	75%	14%	23%	15%
Zboží	0%	0%	0%	0%	32%
Poskytnuté zálohy na zásoby	0%	0%	0%	5%	10%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V tabulce je provedena vertikální analýza, která pracuje s delší časovou řadou a vyčísluje podíl jednotlivých položek na zásobách jako celku.

Stavební společnost nemá až tak moc procent v materiálu a tak se dá předpokládat, že pracuje s tímto materiálem metodou JUST IN TIME. Jedná se o metodu strategického držení zásob, která napomáhá návratnost investic tím, že redukuje nadbytečné zásoby, které by jinak firma musela nadbytečně držet.

Nedokončená výroba se pohybuje v nejvyšších procentech ze všech položek, pouze v roce 2010 klesla na pouhé 1 %. To má za následek vyfakturování staveb, které řídila ke konci účetního období.

Z položky „Zboží“ a „Poskytnuté zálohy na zásoby“ se změna začala projevovat v roce 2012, kde v položce „Poskytnuté zálohy na zásoby“ se objevili hodnoty na 5%. V dalším roce 2010 stouply na 10%. To má za následek, že stavební společnost začala provozovat prodej zboží a proto v roce 2012 začala dávat zálohu dodavatelům.

### 3.3.3 Shrnutí zásob na základě rozvahy

Z Účetní závěrky – rozvahy, firmy BAK stavební společnost, a.s. jsem provedl horizontální a vertikální analýzu. V těchto analýzách, je zřejmé, že firma hospodáří s materiálem v průměru do 10%. Dle tohoto zjištění přepokládám, že firma používá metodu strategického řízení JUST- IN –TIME.

V roce 2010 společnost nedokončenou výrobu a polotovary dostala na pouhé 1%, zřejmě se jí podařilo vyfakturovat většinu zakázek.

## 3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv, jejichž rozbor slouží především k hledání odpovědi na otázku, jak hospodaříme s aktivy a jaké má takovéto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu.

### 3.4.1 Obratovost zásob

Rychlost obratu zásob je definován jako poměr tržeb a průměrného stavu zásob všeho druhu. Vypočítá se následujícím způsobem:

**OBRATOVOST ZÁSOB = TRŽBY / ZÁSoby**

$$2009 = 2\,651\,415 / 56\,389 = 47,02$$

$$2010 = 1\,848\,889 / 18\,099 = 102,15$$

$$2011 = 2\,029\,127 / 99\,270 = 20,44$$

$$2012 = 1\,863\,036 / 49\,986 = 37,27$$

$$2013 = 2\,158\,359 / 75\,786 = 28,47$$

Průměr obratovosti zásob v letech 2009 – 2013 = 47,07

V průměru 47 krát v průběhu roku je každá položka zásob proměněná v hotovost a znovu uskladněná. Obratovost zásob nám přináší přehled o úrovni likvidity těchto zásob.

### 3.4.2 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je průměrný stav zásob k celkovým nákladům a počtu dnů v roce. Ukazatel vypočítáme:

$$\text{DOBA OBRATU ZÁSOb} = 360 / \text{OBRATOVOST ZÁSOb}$$

$$2009 = 360/47,02 = 7,6$$

$$2010 = 360/102,15 = 3,5$$

$$2011 = 360/20,44 = 17,1$$

$$2012 = 360/37,27 = 9,6$$

$$2013 = 360/28,47 = 12,6$$

Průměr doby obratu zásob v letech 2009 – 2013 je 10,1

Doba obratu zásob měří rychlost (dobu) s jakou společnost průměrně prodá své zásoby. Průměrná doba obratu této společnosti je 10 dnů. Znamená to, že od okamžiku nákupu zboží do okamžiku prodeje je na skladě 10 dnů.

Tato doba je ve firmě BAK stavební společnost, a.s. poměrně krátká, to znamená že společnost nedrží dlouho svá oběžná aktiva v zásobách. Je zde patrné, že společnost využívá metodu JUST IN TIME.

### 3.5 Vývoj zásob na základě zisku a ztrát

V této části diplomové práce budu pracovat pouze s výkony a za použití finanční analýzy zjistím stav a průběh výkonů a výkonové spotřeby v posledních 5 letech. Tyto data jsou vzata z roční účetní závěrky = výkaz zisku a ztrát.

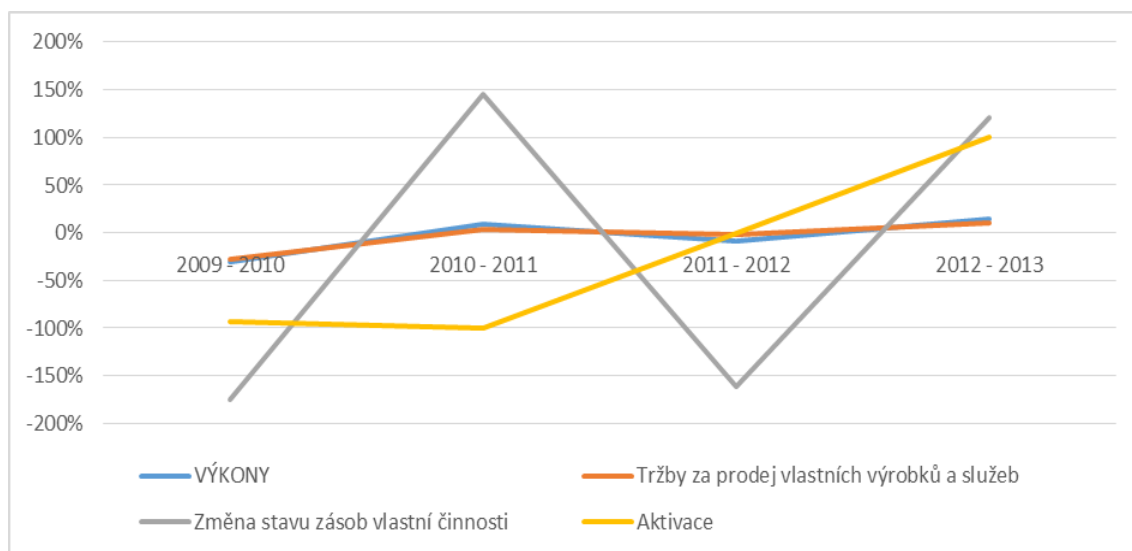
### 3.5.1 Vývoj výkonů

Výkony podniku se rozdělují do třech základních skupin. První jsou tržby získané z prodeje výrobků nebo služeb, následuje změna stavu zásob z vlastní činnosti a aktivace. Výkonem podniku jsou výrobky (nebo služby), které podnik sám vytváří a podaří se mu je umístit na trh. Výrobky v jednotlivých fázích výroby (polotovary, nedokončená výroby, hotové výrobky) a ostatní výkony, které podnik vytvořil ve vlastní režii, jsou určeny pro jeho vlastní spotřebu.

#### 3.5.1.1 Horizontální analýza vývoje výkonů

V této kapitole je zpracovaná horizontální analýza vývoje výkonů firmy BAK stavební společnost, a.s., v letech 2009 až 2013. Podklady pro horizontální analýzu jsou vzaty z roční účetní závěrky zisku a ztrát. Údaje z tabulky jsou zobrazeny v grafu, ve kterém jsou rozděleny na tržby za prodej vlastních výrobků, služeb v návaznosti na sebe v čase, a taky změny stavu zásob z vlastní činnosti a aktivace.

**Graf. 6: Horizontální analýza vývoje výkonů v letech 2009 - 2013**



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

Vývoj horizontální analýzy v grafu je zaměřen na výkony. Ty jsou v letech 2009 – 2010 na poklesu o 30%. V dalších letech se pohybují mezi 10 %. Obdobně jako výkony jsou na tom i tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Větší rozdíl lze

sledovat u aktivace, která klesá a v letech 2011 – 2012 je na nule. V roce 2013 se zvedá na cca 439 tis. Kč. Největší rozdíl je zřejmý u změn stavu zásob vlastní činnosti, ten v letech 2009-2010 klesne o 175%, v dalších letech stoupne o 145% a v letech 2011 – 2012 opět klesne o 162%. V roce 2013 je na 121%.

**Tab.8: Tabulka horizontální analýzy vývoje výkonů (tis. Kč)**

	2009		2010		2011		2012		2013
<b>VÝKONY</b>	<b>2 651 415</b>	<b>-30%</b>	<b>1 848 889</b>	<b>9%</b>	<b>2 029 127</b>	<b>-8%</b>	<b>1 863 036</b>	<b>14%</b>	<b>2 158 359</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 619 961	-28%	1 886 628	3%	1 946 583	-2%	1 914 985	11%	2 146 773
Změna stavu zásob vlastní činnosti	28 576	-175%	-37 943	145%	82 544	-162%	-51 949	121%	11 147
Aktivace	2 878	-93%	204	-100%	0	0%	0	100%	439

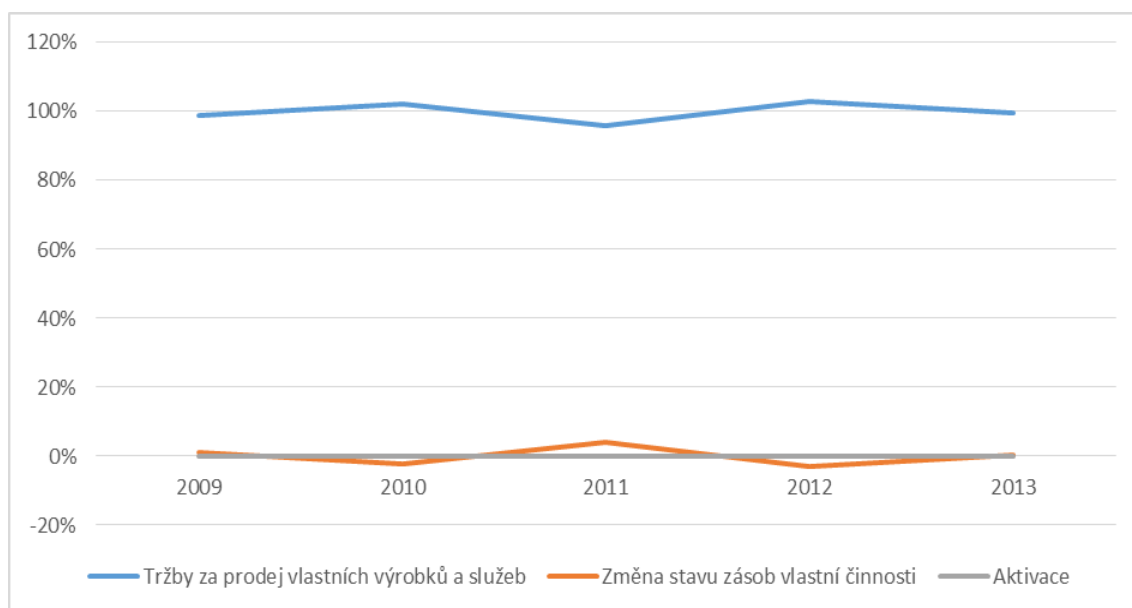
Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

Tabulka horizontální analýzy ukazuje vývoj výkonů v letech 2009 – 2013. Jak už byl popsán graf této horizontální analýzy, výkony se celkově pohybují kolem 2 mld. Kč. Změna stavu zásob kolísá v kladných i záporných hodnotách. Aktivace od roku 2009 klesá z 2,8 mil. Kč až na nulu v letech 2011 a 2012. V roce 2013 je na 439 tis. Kč.

### 3.5.1.2 Vertikální analýza vývoje výkonů

V předchozí kapitole jsem zpracoval horizontální analýzu vývoje výkonů. V této kapitole zpracuji vertikální analýzu vývoje výkonů firmy BAK stavební společnost, a.s., v letech 2009 až 2013. Podklady pro vertikální analýzu jsou vzaty z roční účetní závěrky zisku a ztrát. Údaje z tabulky jsou zobrazeny v grafu, ve kterém jsou rozděleny na tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, změny stavu zásob z vlastní činnosti a aktivace. Tyto údaje jsou procentně rozděleny k hlavní položce „Výkony“.

**Graf. 7: Vertikální analýza vývoje výkonů v letech 2009 - 2013**



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V grafu je znázorněna vertikální analýza výkonů. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb se pohybují kolem 99%. Z toho je zřejmé, že je to hlavní položka na celkových výkonech. Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace se pohybují kolem 1%.

**Tab. 9: Tabulka vertikální analýzy vývoje výkonů v letech 2009- 2013**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>VÝKONY</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	99%	102%	96%	103%	99%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1%	-2%	4%	-3%	1%
Aktivace	0%	0%	0%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V tabulce je provedena vertikální analýza, která vyčísluje jednotlivé položky v procentech na výkony jako celku. Časový sled hodnot je zjišťován mezi roky 2009 – 2013. Procentní průběh se nijak zásadně nemění u aktivace. Tam se hodnoty vyskytují v desetinách procenta. U změny stavu zásob vlastní činnosti je průběh v kladných a záporných hodnotách. Nejvíc se na výkonech podílí tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, které se pohybují od 96% v roce 2011 až po 103% v roce 2012.

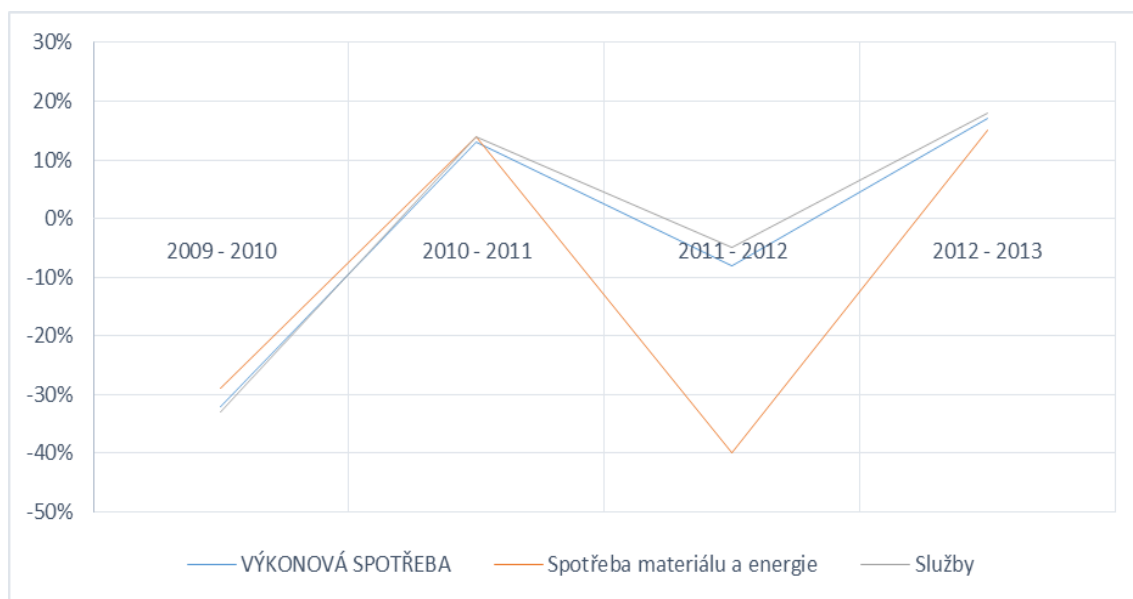
### 3.5.2 Vývoj výkonové spotřeby

Výkonová spotřeba zaujímá hlavní podíl ve struktuře celkových nákladů a patří do hodnot nákladů spotřebovaných materiálů, energií a služeb. V následujících kapitolách zpracuji finanční analýzu (horizontální a vertikální) ve firmě BAK stavební společnost, a.s.

#### 3.5.2.1 Horizontální analýza výkonové spotřeby

V této kapitole je zpracována horizontální analýza výkonové spotřeby firmy BAK stavební společnost, a.s., v letech 2009 až 2013. Podklady pro horizontální analýzu jsou vzaty z roční účetní závěrky zisku a ztrát. Údaje z tabulky jsou zobrazeny v grafu, ve kterém jsou rozděleny na vývoj výkonové spotřeby jako celku a položky této spotřeby materiálu, energií a služby v návaznosti na sebe v čase.

**Graf. 8: Horizontální analýza výkonové spotřeby v letech 2009 - 2013**



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V grafu je znázorněna horizontální analýza a její průběh. V letech 2009 – 2010 hodnoty klesly až o přibližně 30%. V následujícím roce hodnoty stouply o 13% a v letech 2011 – 2012 mírně klesly cca o 6%, až na položku „Spotřeba materiálu a energie“, která měla propad o 40%. Rozdíl mezi roky 2012 – 2013 nebyl až tak velký, cca o 17%.

**Tab. 10: Tabulka horizontální analýzy výkonové spotřeby (tis. Kč)**

	2009		2010		2011		2012		2013
<b>VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>2 262 687</b>	<b>-32%</b>	<b>1 541 155</b>	<b>13%</b>	<b>1 772 724</b>	<b>-8%</b>	<b>1 639 286</b>	<b>17%</b>	<b>1 983 232</b>
Spotřeba materiálu a energie	168 508	-29%	119 127	14%	139 100	-40%	83 882	15%	98 372
Služby	2 094 179	-33%	1 422 028	14%	1 633 624	-5%	1 555 404	18%	1 884 860

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

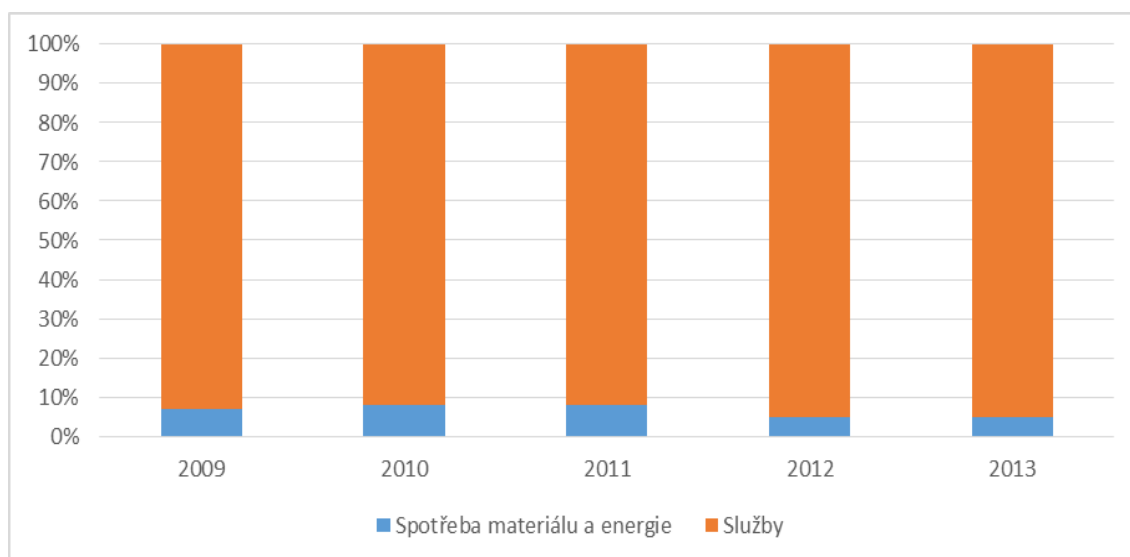
V tabulce je souhrn výkonové spotřeby a její vývoj v čase. Výkonová spotřeba se odráží hlavně v položce „Služby“, ta tvoří podstatnou část. Spotřeba materiálu a energií tvoří z celkové výkonové spotřeby podstatně nižší částku než služby. Služby tvořily v roce 2009 cca 2,094 mld. Kč, a vedly prvenství v tomto časovém vývoji. Průběh služeb byl stoupající a mírně klesající. V roce 2013 dosahují přibližně 1,884 mld. Kč.

Spotřeba materiálu a energií je v roce 2009 na cca 168 mil. Kč a v tomto roce klesne o 29%. V roce 2011 mírně stoupne a k roku 2012 je rozdíl až o 40 % (cca 83 mil. Kč.). V roce 2013 mírně stoupne na 93 mil. Kč, což je o cca 15%.

### 3.5.2.2 Vertikální analýza výkonové spotřeby

V předchozí kapitole jsem zpracoval horizontální analýzu. V této kapitole zpracuji vertikální analýzu výkonové spotřeby firmy BAK stavební společnost, a.s., v letech 2009 až 2013. Podklady pro vertikální analýzu jsou vzaty z roční účetní závěrky zisku a ztrát. Údaje z tabulky jsou zobrazeny v grafu, ve kterém jsou rozděleny na vývoj výkonové spotřeby jako celku a položky této spotřeby materiálu, energií a služeb v procentech.

**Graf. 9: Vertikální analýza výkonové spotřeby v letech 2009 - 2013**



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

Z grafu je vidět velké procentní obsazení služeb na výkonové spotřebě oproti spotřebě materiálu a energie. Je to tak, protože společnost BAK na plnění svých zakázek objednává subdodavatelské firmy, které se v průběhu roku podílí na výstavbě.

**Tab. 11: Tabulka vertikální analýzy výkonové spotřeby (tis. Kč)**

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Spotřeba materiálu a energie	7%	8%	8%	5%	5%
Služby	93%	92%	92%	95%	95%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetní závěrky

V tabulce je zhodnocena výkonová spotřeba v letech 2009 až 2013. Podíl položek se v jednotlivých letech výrazně nemění. Spotřeba materiálu a energií v závislosti na službách se pohybují kolem 8% a zbytek tvoří služby.

Výkonová spotřeba společnosti BAK se pohybuje v položkách spotřeby materiálu a energií z celkové výkonové spotřeby bezmála 5 až 8 %. Je to tak, protože společnost nevyrábí v takové míře materiál a nespotřebuje tak tolik energie, jako jiné společnosti.

### 3.5.3 Shrnutí zásob na základě zisku a ztrát

Z výkazu zisku a ztrát byla zpracována horizontální a vertikální analýza výkonů a taky horizontální a vertikální analýza výkonové spotřeby.

Vývoj výkonů se pohybuje cca ve 2 mld. Kč. V grafu č. 7, kde je zpracovaná vertikální analýza je zřejmé, že se na výkonech podílí tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, ty se pohybují v 99%.

Výkonová spotřeba horizontální analýzy zaznamenává průběh v čase kde se hodnoty v letech 2011 – 2012 změnili pouze spotřebu materiálu a služeb.

Ve vertikální analýze výkonové spotřeby je zřejmé, že společnost poskytuje služby které se pohybují kolem 93%.

### 3.6 Účtování zásob

Účtování zásob se reguluje těmito základními právními předpisy:

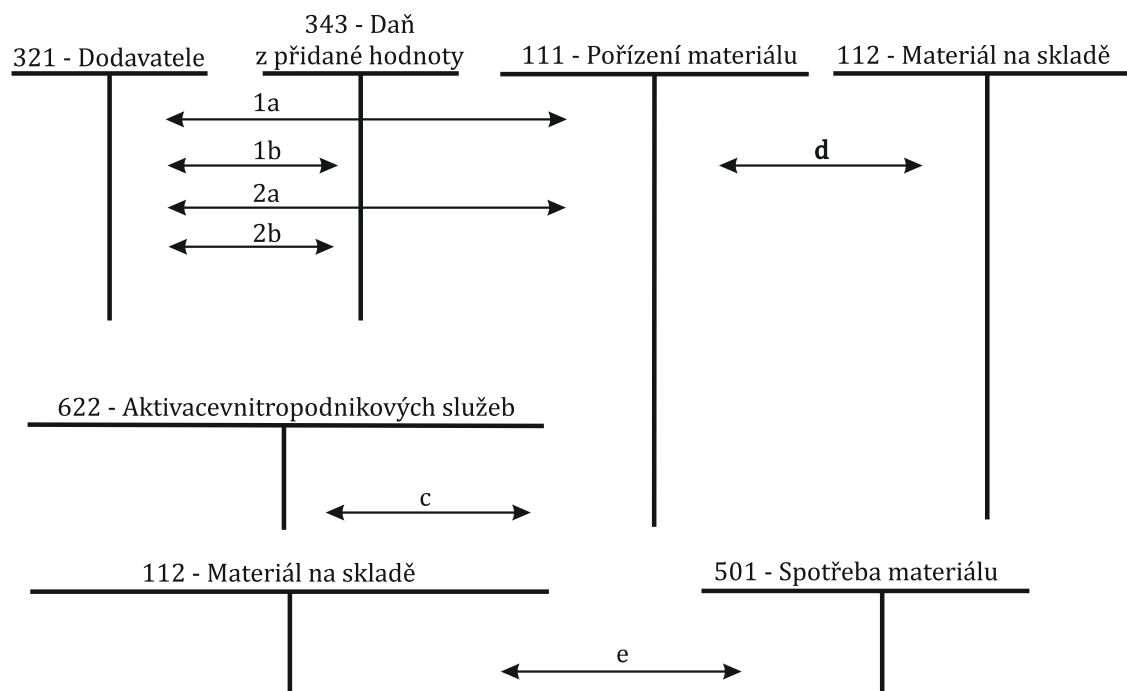
- a) zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů[13]
- b) prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví[14]
- c) České účetní standardy pro podnikatele

Účtování zásob je u firmy BAK stavební společnost a.s. prováděno způsobem „A“ postupů účtování dle účetního standardu č. 15. Tímto způsobem jsou prováděny

souběžné zápisy ve skladové evidenci. Tím pádem se to zobrazí na skladových kartách a na účtech zásob v hlavní knize. Software, který společnost využívá pro účtování a evidenci zásob je AZPRO společnosti PROSPEKS-IT, a.s., Brno

Výhody tohoto způsobu účtování jsou v okamžitém přehledu prostředků, které jsou vázány v jednotlivých druzích zásob, neboť se záznamy o výdajích na pořízení zásob soustřeďují na účtech třídy 1, odkud se následně vyskladňují do spotřeby. V účetnictví je tak zachycen celkový stav a pohyb zásob v průběhu celého účetního období.

Účtování pořízení zásob materiálu v podniku BAK stavební společnost a.s. způsobem „A“:

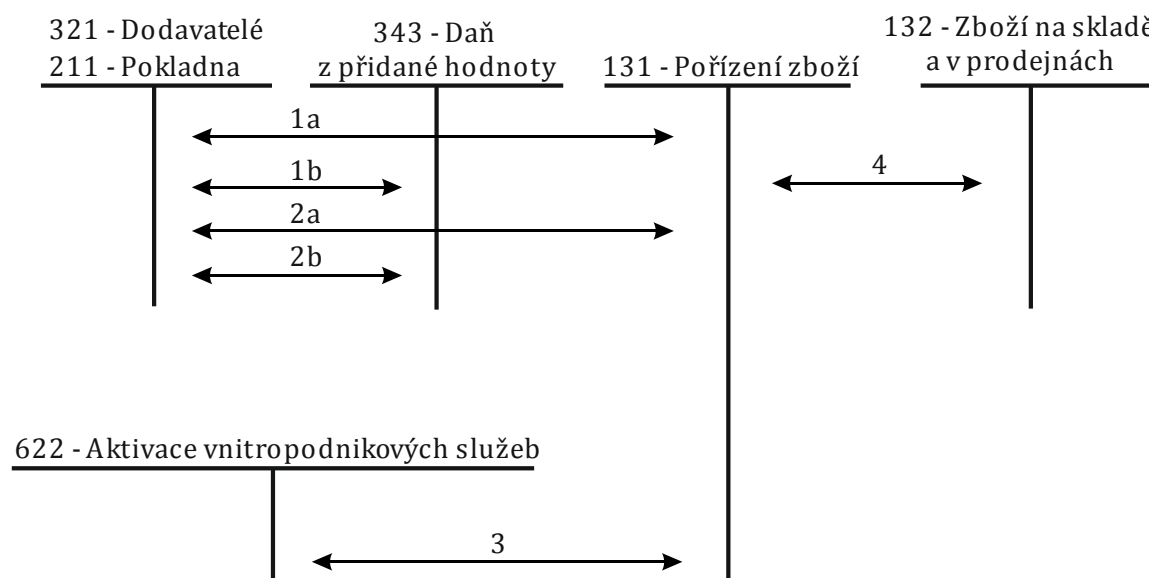


Zdroj: vlastní zpracování

- |   |                 |
|---|-----------------|
| a) Přijatá faktura od dodavatele na nákup materiálu | 1) cena bez DPH |
|   | 2) DPH          |
| b) Přijatá faktura od dodavatele za provizi         | 1) cena bez DPH |
|   | 2) DPH          |

- c) Vnitřní účetní doklad na aktivaci vnitropodnikové služby – přeprava
- d) Příjemka nakoupeného materiálu na sklad
- e) Výdejka materiálu ke spotřebě

Účtování nákupu a prodeje zboží způsobem „A“:



Zdroj: vlastní zpracování

- 1) Nákup zboží v hotovosti nebo fakturou od dodavatele:
  - a) cena bez DPH
  - b) DPH
- 2) Vedlejší pořizovací výdaje na fakturu nebo za hotové:
  - a) Cena bez DPH
  - b) DPH
- 3) Vnitřní účetní doklady na vnitropodnikovou přepravu materiálu
- 4) Příjemka zboží na sklad

### 3.6.1 Ocenění zásob při pořízení

V podniku se mohou zásoby pořizovat několika způsoby, a to nákupem, vlastní činností nebo bezúplatným nabytím (darem, nálezem).

Od způsobu pořízení se odvíjí oceňovací metody zásob:

- Pořizovací cena
- Cena na úrovni vlastních nákladů
- Reprodukční pořizovací cena

Materiál, který se nakupuje pro výrobu, nebo pro potřebu uvnitř účetní jednotky se účtuje v pořizovacích cenách a v příslušném syntetickém členění podle jednotlivých skladů na vrub účtu 111 – Pořízení materiálu.

**Tab. 12: Pořízení materiálu**

Číslo	Datum	Doklad	Název	MD	D	Kč
1	24.3.2014	PFA	Kari síť Ferona 6mm 15x15 3x2m, 25 ks	111	321	7475,-
			DPH 21%	343	321	1570,-
2	26.3.2014	VPD	Roxor Ferona průměr 10mm, délka 6m, 50 ks	111	321	500,-
			DPH 21%	343	321	105,-

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.6.2 Ocenění zásob při výdeji ze skladu

Společnost BAK vlastní skladové prostory a pro ocenění materiálu používá metodu FIFO. Jedná se o metodu, při které se materiál stejného druhu jako první pro výdej zásob ze skladu ocení cenou první dodávky do skladu a to bez ohledu na to, zda první dodávka opravdu fyzicky odešla ze skladu.

## Příklad

Počáteční zásoba 800 kg po 35,- Kč

1. Dodávka 450 kg po 34,- Kč
2. Spotřeba 700 kg
3. Dodávka 950 kg po 36,- Kč
4. Spotřeba 800 kg

**Tab. 13: Výpočet spotřeby zásob metodou FIFO**

číslo	příjem (kg)	výdej (kg)	zásoba (kg)	cena (j)	příjem (Kč)	výdej (Kč)	zásoba (Kč)
			800	35			28000
1	450		1250	34	15300		43300
2		700	550			24600	18700
3	950		1500	36	34200		52900
4		800	700			27700	25200
celkem	1400	1500			49500	52300	

výpočet pro spotřebu 1 350 kg	800 kg po Kč 35,-	28 000,- Kč
	+ 550 kg po Kč 34,-	18 700,- Kč
celkem	1 350 kg	<b>46 700,- Kč</b>

výpočet pro spotřebu 1 550 kg	550 kg po Kč 34,-	18 700,- Kč
	+ 1 000 kg po Kč 36,-	36 000,- Kč
celkem	1 550 kg	<b>54 700,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.7 Metody řízení zásob

Je mnoho metod, které slouží k řízení zásob. Některé z nich řídí zásoby pouze ve výrobě, některé zásoby v obchodním procesu. Ve finanční analýze jsem zjistil, že firma BAK stavební společnost, a.s. používá metodu JUST-IN-TIME. Technologie této metody se zaměřují na odstranění všech činností, které nepřidávají hodnotu, a to v rámci celého dodavatelského řetězce.

Výhody JUST-IN-TIME:

- Značné zkrácení doby toku materiálů
- Snížení zásob surovin, zásob ve výrobě a taky hotových výrobků
- Zlepšení produktivity a větší úroveň řízení mezi různými úseky výroby
- Snížení velikosti potřebných prostorů pro výrobní proces

Nevýhody JUST-IN-TIME:

- Zhoršení podmínek pro zákazníka a omezování subdodavatelů
- Závislost na subdodavatelích
- Vysoké nároky na dopravu
- Značné náklady na zavedení této metody
- Přínosy se dostaví většinou až po čase

### 3.8 Skladové hospodářství

Skladové hospodářství zabezpečuje uskladnění produktů v místech jejich vzniku a mezi místem vzniku a místem jejich spotřeby a poskytuje managementu informace o stavu, podmínkách a rozmístění skladovaných produktů.

Centrální podnikové sklady firmy BAK zásobují více staveb a mezi výhody patří:

- Možnost snížení celkové velikosti pojistné zásoby

- Pružnější a efektivnější zásobování jednotlivých staveb
- Dlouhodobé využívání těchto skladů
- Možnost pronájmu dalším stavební organizacím

Nevýhody jsou:

- Vyšší fixní náklady na pořízení těchto skladů
- Vyšší provozní náklady

## 4. NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Na základě zhodnocení finanční situace a provedením finanční analýzy, je zřejmé že podnik nemá problémy na stavebním trhu. (nebo byl nějak existenčně ohrožen). Z tohoto důvodu bych měl pár doporučení, který by mohli být prevencí proti možným problémům.

V tabulce č. 4 je provedena vertikální analýza oběžných aktiv. Zásoby se nedrží v přijatelných číslech a tak bych doporučil, aby v dalších letech společnost držela alespoň průměr, který je přibližně 5,2% z celkového oběžného majetku.

V tabulce č. 7 je vertikální analýza zásob. Průměrná procentní hodnota materiálu se pohybuje kolem 8,8%. Tento průměr navyšuje hodnota v roce 2010, kde nedokončená výroba byla na 1% a promítla se do materiálu. Určitě by měl podnik procento zásob držet na nižších procentech a nadále využívat metodu JUST-IN-TIME.

Rychlost obratu zásob a úroveň likvidity těchto zásob nebyl v roce 2010 příznivý. Obratovost zásob v tomto roce byla 102 krát, kdy v průběhu roku byla tato položka zásob proměněná v hotovost. To je poměrně dlouho a v budoucnu by se podnik mohl držet alespoň na cca 30% jak je tomu v roce 2013 a tak alespoň udržet obratovost zásob. Doba obratu nám říká, za jakou dlouhou dobu (ve dnech) se od okamžiku nákupu do okamžiku prodeje zboží nevydá ze skladu. Průměrná doba je cca 10 dnů a tak tato doba není moc dlouhá. To znamená, že podnik nedrží dlouho svá oběžná aktiva v zásobách a do budoucna by se podnik mohl dostat i pod 10%.

## 5 ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem měl posoudit řízení zásob v podniku. V praktické části jsem zvolil vertikální a horizontální analýzu, aktiv, vývoje dlouhodobého majetku, vývoj zásob, vývoj výkonů a výkonové spotřeby.

Celková aktiva jsou rozdělena na oběžná aktiva a dlouhodobý majetek. Zde je zřejmé, že oběžná aktiva tvoří většinu aktiv cca 60%. Pohybují se přibližně 1,1 mld. Kč. V grafu č. 2 je vývoj dlouhodobého majetku. Hmotný majetek zastává většinu procent, kolem 80% - 97%. V oběžných aktivech se zásoby vykytují do 10%. Obdobně je na tom i krátkodobý finanční majetek. Největší podíl mají krátkodobé pohledávky.

Výpočet čistého pracovního kapitálu je poměrně velký a to znamená, že společnost může dobře hradit své finanční závazky.

Z Účetní závěrky – rozvahy, firmy BAK stavební společnost, a.s. jsem provedl horizontální a vertikální analýzu. V těchto analýzách, je zřejmé, že firma hospodáří s materiálem v průměru do 10%. Dle tohoto zjištění přepokládám, že firma používá metodu strategického řízení JUST-IN-TIME.

Z výkazu zisku a ztrát byla zpracována horizontální a vertikální analýza výkonů a taky horizontální a vertikální analýza výkonové spotřeby. Vývoj výkonů se pohybuje cca ve 2 mld. Kč. V grafu č. 7, kde je zpracovaná vertikální analýza je zřejmé, že se na výkonech podílí tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, ty se pohybuje v 99%. Výkonová spotřeba horizontální analýzy zaznamenává průběh v čase kde se hodnoty v letech 2011 – 2012 změnili pouze spotřebu materiálu a služeb. Ve vertikální analýze výkonové spotřeby je zřejmé, že společnost poskytuje služby, které se pohybuje kolem 93%.

Jestli se podnik bude držet na stavební trhu jak doposud, nevidím žádný větší problém. Všechny mé úvahy na zlepšení jsou v kapitole 4.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] MARKOVÁ, L. *Stavební podnik*. Brno: VUT FAST Brno, 2007.
- [2] HORÁKOVÁ, H.; KUBÁT, J. *Řízení zásob*. Vyd. 3. Praha: Profess Consulting, 1999. s. 67. ISBN: 80-85235-55-2.
- [3] KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Vyd. 17. Praha: Polygon, 2007. s. 251. ISBN: 978-80-7273-143-5.
- [4] SIXTA J.; ŽIŽKA M. *Logistika (používané metody)*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. s. 62 – 65. ISBN: 978-80-251-2563-2
- [5] LOUŠA, F. *Zásoby*. Praha: Grada Publishing. 2007. 3. vydání. ISBN 978-80-247-2117-0.
- [6] BUCHTA, M. *Manažerská ekonomika I (Podnik a jeho činnosti)*. Vyd. 1. Universita Pardubice, 2001. s. 86. ISBN: 80-7194-331-2
- [7] STEHLÍK, A; KAPOUN J. *Logistika pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2008. s. 93. ISBN: 978-80-86929-37-8.
- [8] DRAHOTSKÝ, I; ŘEZNÍČEK B. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2003. s. 90. ISBN: 80-7226-521-0.
- [9] DANĚK, J. *Logistika*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, 2004. s. 110 – 111. ISBN: 80-248--0705-X.
- [10] VALACH J. a kolektiv. *Finanční Řízení Podniku* Vyd. 2. Praha: EKOPRESS, s.r.o.,1999. s. 320. ISBN: 80-86119-21-1
- [11] JANOUT, Jiří. *Náklady a hospodárnost podniku*. 1. vyd. Praha: Státní nakladatelství technické literatury, 1989. 220s. ISBN8003001277
- [12] LAMBERT, Douglas M, ELLRAM, LISA M, STOCK, James R. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Praha: Komputer Press, 2005. 589 s. ISBN 8025105040

### **Právní předpisy**

- [13] Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů
- [14] Vyhláška č. 500/2002 Sb., o kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví

## SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Přehled výnosů ze stavební činnosti v členění dle oboru výstavby.....</i>	40
<i>Tab. 2: Tabulka horizontální analýzy aktiv (tis. Kč) .....</i>	41
<i>Tab. 3: Tabulka vertikální analýzy dlouhodobého majetku .....</i>	43
<i>Tab. 4: Tabulka vertikální analýzy oběžných aktiv .....</i>	45
<i>Tab. 5: Výpočet čistého pracovního kapitálu .....</i>	46
<i>Tab. 6: Tabulka horizontální analýzy zásob .....</i>	48
<i>Tab. 7: Tabulka vertikální analýzy zásob .....</i>	50
<i>Tab. 8: Tabulka horizontální analýzy vývoje výkonů .....</i>	54
<i>Tab. 9: Tabulka vertikální analýzy vývoje v letech 2009 - 2013 .....</i>	55
<i>Tab. 10: Tabulka horizontální analýzy výkonové spotřeby .....</i>	57
<i>Tab. 11: Tabulka vertikální analýzy výkonové spotřeby .....</i>	58
<i>Tab. 12: Pořízení materiálu.....</i>	62
<i>Tab. 13: Výpočet spotřeby zásob metoda FIFO .....</i>	63