

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

VERONIKA SKUSILOVÁ

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Řízení oběžného majetku ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce:

prof. Ing. František Střeleček, CSc., Dr.h.c.

Autor:

Veronika Skusilová

2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika SKUSILOVÁ**
Osobní číslo: **E08485**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Řízení oběžného majetku ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce bude posoudit účinnost řízení oběžného majetku ve vybraném podniku, zhodnotit hlavní nedostatky a navrhnout možné způsoby řešení.

Osnova:

1. Význam řízení oběžného majetku v podniku.
2. Věcná a formální adekvace ekonomických ukazatelů řízení oběžného majetku.
3. Obsah jednotlivých ukazatelů. Způsoby jejich zjišťování.
4. Metody jejich hodnocení. Rozklad jednotlivých ukazatelů řízení oběžného majetku a používané metody pro posouzení vlivu těchto faktorů na řízení oběžného majetku.
5. Stručná charakteristika podniku. Podíl oběžného majetku ve struktuře aktiv podniku. Základní charakteristiky stavu, struktury a dynamiky oběžného majetku ve více sledovaných letech.
6. Požadavky na velikost oběžného majetku a jeho strukturu vyplývající z technologie výroby. Zhodnocení vrcholových ukazatelů oběžného majetku z hlediska efektivnosti hospodářského rozvoje a efektivnosti řízení.
7. Ocenění faktorů ovlivňujících efektivní využívání oběžného majetku pomocí rozkladu ukazatelů.
8. Celkové zhodnocení, možné způsoby zvýšení efektivnosti oběžného majetku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

30 - 40 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

Bařinová, D., Vozňáková, I. Pohledávky. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-1816-2

Drbohlav, J., Pohl, T. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2006. ISBN 80-7357-162-5

Šantrůček, J. Pohledávky, jejich cese a hodnota. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Institut oceňování majetku 2005. ISBN 80-245-0873-7

Mrkvička, J., Kolář, P. Finanční analýza. Praha : ASPI - Wolters Kluwer, 2006. ISBN 80-7357-219-2

Petrík, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1046-3

Radová, J., Dvořák, P. Finanční matematika pro každého. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0473-0

Mařík, M. a kol. Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. Praha : Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2

Kislingerová, E. Manažerské finance. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-03-0

Vedoucí bakalářské práce:

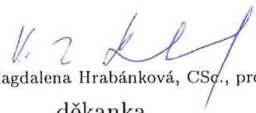
prof. Ing. František Střeleček, CSc., Dr.h.c.
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce:

1. března 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. dubna 2011


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c. Studentská 13 (1)
děkanka 370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 1. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Řízení oběžného majetku ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

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

V Českých Budějovicích, 29. dubna 2011

.....

Veronika Skusilová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce, prof. Ing. Františku Střelečkovi, CSc., Dr.h.c., za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a informací při tvorbě mé bakalářské práce.

Současně děkuji vedení a zaměstnancům společnosti dm drogerie markt s.r.o. za jejich podporu a možnost realizovat tuto práci.

Obsah

1	Úvod	3
2	Charakteristika oběžného majetku.....	4
2.1	<i>Podstata a vymezení oběžného majetku.....</i>	<i>4</i>
2.1.1	Koloběh oběžného majetku	5
2.1.2	Struktura a oceňování oběžného majetku	6
2.1.3	Řízení oběžného majetku a kapitálová potřeba	7
2.2	<i>Finanční analýza oběžného majetku.....</i>	<i>8</i>
2.2.1	Zdroje finanční analýzy oběžného majetku	8
2.2.2	Metody a ukazatelé finanční analýzy oběžného majetku	8
2.2.3	Metody hodnocení finanční analýzy oběžného majetku.....	11
3	Řízení zásob	12
3.1	<i>Podstata řízení zásob</i>	<i>12</i>
3.1.1	Faktory ovlivňující řízení zásob	12
3.1.2	Důvody řízení zásob	13
3.1.3	Klasifikace zásob	13
3.1.4	Oceňování zásob	16
3.2	<i>Optimalizace a efektivní řízení zásob</i>	<i>17</i>
3.2.1	Optimalizační stanovení zásob	17
3.2.2	Metoda ABC	18
3.2.3	Hodnocení efektivnosti řízení zásob.....	19
4	Řízení peněžních prostředků	20
4.1	<i>Podstata řízení peněžních prostředků.....</i>	<i>20</i>
4.2	<i>Funkce peněžních prostředků</i>	<i>20</i>
4.3	<i>Modely řízení peněžních prostředků</i>	<i>21</i>
4.3.1	Baumolův model.....	21
4.3.2	Miller-Orrův model.....	21
4.4	<i>Ukazatelé řízení peněžních prostředků</i>	<i>21</i>
5	Řízení pohledávek.....	23
5.1	<i>Podstata řízení pohledávek.....</i>	<i>23</i>
5.1.1	Klasifikace pohledávek.....	23
5.1.2	Nástroje řízení pohledávek	24
5.2	<i>Efektivní řízení pohledávek.....</i>	<i>25</i>
6	Metodika práce	26
7	Stručná charakteristika podniku	29
8	Finanční analýza podniku	31
8.1	<i>Analýza rozvahy.....</i>	<i>31</i>
8.1.1	Vertikální a horizontální analýza pasiv	31
8.1.2	Vertikální a horizontální analýza pasiv	32
8.2	<i>Analýza výkazu zisku a ztráty.....</i>	<i>34</i>
8.2.1	Vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	34
8.3	<i>Rozklad rychlosti obrátu aktiv</i>	<i>36</i>
8.3.1	Rozklad relativní změny dlouhodobého majetku	37

9	Finanční analýza oběžného majetku	38
9.1	<i>Struktura oběžného majetku.....</i>	38
9.2	<i>Rozklad rychlosti obratu oběžného majetku</i>	39
10	Analýza zásob	40
10.1	<i>Struktura a vývoj objemu zásob</i>	40
10.2	<i>Ukazatelé využití řízení zásob zboží.....</i>	40
10.3	<i>Faktory ovlivňující rozsah zásob zboží.....</i>	43
10.4	<i>Ukazatelé využití řízení zásob materiálu</i>	44
11	Analýza pohledávek.....	46
12	Analýza financování oběžného majetku	47
13	Závěr	48
14	Summary.....	50
15	Přehled použité literatury	51
16	Seznam tabulek a grafů.....	53
17	Seznam příloh.....	54

1 Úvod

Řízení oběžného majetku je jednou z nejdůležitějších strategických činností managementu a neměla by chybět v žádné finanční analýze podniku. Jeho „hybná síla“, která roztáčí koloběh, ovlivňuje efektivní využívání krátkodobých složek majetku a následnou výnosnost podniku.

Charakterizovat oběžný majetek však není jednoduché, jelikož z obsahových a terminologických důvodů se charakteristiky různí a odlišnosti ze samotného charakteru tohoto majetku přímo vyplývají. Oběžný majetek je součástí celkového majetku podniku a z hlediska umístění vyjadřuje velmi pestré formy. Specifikovat ho lze z různých úhlů pohledu. S oběžným majetkem je možné se setkat ve všech podnicích, bez ohledu na jejich organizačně právní formu, velikost, druh činnosti, věcné, ekonomické a jiné podmínky hospodaření. Tyto okolnosti však výši, strukturu a ostatní stránky oběžného majetku velmi ovlivňují [VALACH, 1999].

Cílem této bakalářské práce je posoudit účinnost řízení oběžného majetku v drogistickém obchodním řetězci dm drogerie markt s.r.o., nalézt hlavní nedostatky a navrhnout možné způsoby jejich řešení.

První část bakalářské práce je zaměřena na podstatu a vymezení teoretických aspektů řízení oběžného majetku. Zahrnuje věcnou a formální adekvaci ekonomických ukazatelů. Specifikuje obsah ukazatelů řízení oběžného majetku, formy jejich zjišťování a metody hodnocení.

V druhé části jsou uvedeny zdroje informací a metody jejich zjišťování. Před samotnou analýzou je stručně charakterizován podnik a představení jeho ekonomické činnosti. Následně je provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy zisku a ztráty a její zhodnocení. Poté je představena struktura oběžného majetku a jednotlivým položkám jsou věnovány samostatné kapitoly, v kterých je vysvětlena problematika jejich řízení. V rámci těchto kapitol je dále provedena analýza efektivního řízení konkrétních složek oběžného majetku, pomocí ukazatelů aktivity a rozkladu vázanosti. Poslední analýzou v bakalářské práci je rozbor financování oběžného majetku pomocí ukazatelů likvidity. V závěru bakalářské práce jsou shrnuty poznatky z provedené analýzy, a jsou navržena možná řešení, které by přispěly k budoucímu příznivému vývoji podniku.

2 Charakteristika oběžného majetku

Za oběžný majetek je považován celkový majetek podniku, snížený o hmotný a nehmotný dlouhodobý majetek a o finanční investice. Zbývající složky majetku, tj. zásoby, pohledávky krátkodobé i dlouhodobé, peníze a ostatní krátkodobý finanční majetek, popř. ostatní aktiva se považují za oběžný majetek.

2.1 Podstata a vymezení oběžného majetku

Oběžný majetek je možné vymezit z pohledu několika hledisek.

Vymezení oběžného majetku z časového hlediska

Oběžný majetek se prioritně vymezuje jako majetek s krátkou dobou použití. Touto dobou se rozumí zpravidla jeden rok a rozumí se jí doba od použití peněz na nákup nepeněžních složek oběžného majetku do doby jejich zpětného „návratu“ v peněžním vyjádření, po ukončení koloběhu prostředků přijetím tržby. Během jednoho roku může takových cyklů proběhnout více. V praxi existují odchylky, kdy do oběžného majetku je zařazený i majetek, jehož individuální doba oběhu je delší než rok, k těmto výjimkám nastává např. proto, že jde o pohledávky s delší než roční splatností, zboží, které z důvodu špatného hospodaření firmy „leží“ na skladě déle i více než rok apod. Časové vymezení oběžného majetku je proto třeba chápat relativně [VALACH, 1999].

Vymezení oběžného majetku z funkčního hlediska

Oběžný majetek může plnit v hospodaření podniku několik funkcí, které vyplývají z jeho charakteru, jeho složek, ekonomické situace podniku i z vnějších podmínek hospodaření podniku.

Mezi společné funkční stránky oběžného majetku patří zabezpečení hladkého a bezporuchového koloběhu majetku a kapitálu a tím úspěšně plnit činnost podniků, jedná se o tzv. **vnitřní funkci**. Oběžný majetek dále plní tzv. **likvidní funkci** k zabezpečení potřebné platební schopnosti podniku. Část oběžného majetku podniku slouží jako rezerva ke krytí nejrůznějších rizik tj. **rezervní funkce**. Další funkci je **záruční funkce**, kdy oběžný majetek slouží jako záruka závazků podniku. V neposlední řadě má oběžný majetek **vnější funkci**, kdy jeho prostřednictvím podniky realizují

ekonomické a finanční vztahy ke svému okolí např. vůči dodavatelům, odběratelům, zaměstnancům, zahraničí, věřitelům, vlastníkům, státu aj. [VALACH, 1999].

Vymezení oběžného majetku z účetního hlediska

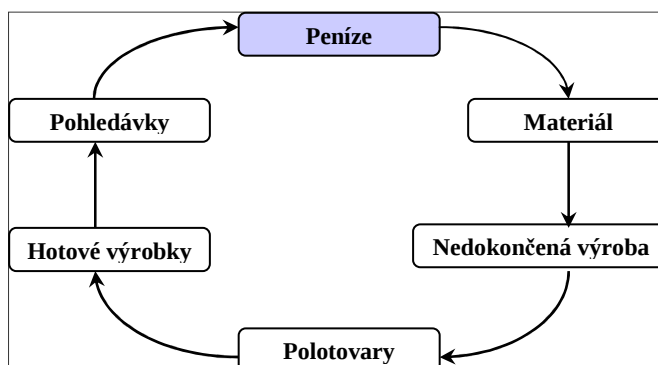
V současné ekonomické a účetní praxi České republiky není oběžný majetek fakticky přímo vymezen. Oběžným majetkem je považován celkový majetek podniku ponížený o dlouhodobý majetek a finanční investice. Za oběžný majetek jsou považovány zbývající části majetku, tj. zásoby, pohledávky, peníze a ostatní krátkodobý finanční majetek, popř. ostatní aktiva. Přímou je podle opatření čj. 281/89 759/2001 zákona o účetnictví, kterým se stanoví účtová osnova a postupy pro podnikatele, vymezen pouze dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek.

2.1.1 Koloběh oběžného majetku

Koloběh oběžného majetku, podle Kislingerové, někdy též nazývaný hotovostní cyklus nebo také obrátový cyklus lze vyjádřit jako jednotlivé kroky, při nichž postupně dochází k přeměně hodnoty majetku z jedné formy do druhé, kdy na začátku a na konci transformace jsou peněžní prostředky. Charakter koloběhu závisí na typu hospodářské činnosti konkrétního podniku. Na níže uvedeném schématu jsou zobrazeny všechny možné formy oběžných aktiv typické pro výrobní podniky. V podnikové praxi probíhá několik individuálních cyklů souvztažně, proto je možné v určitém okamžiku nalézt v podniku všechny položky oběžného majetku. Cílem každého podniku je, aby koloběh byl co nejrychlejší a vložené peněžní prostředky byly vázány v majetku co nejkratší dobu [HŇUPOVÁ, 2002].

Obrázek 1: Koloběh oběžného majetku

Zdroj: Vlastní zpracování



2.1.2 Struktura a oceňování oběžného majetku

Strukturou oběžného majetku je myšlena jeho skladba a jeho jednotlivé složky, které bývají měřeny jako procentní podíly celkového oběžného majetku k určitému datu nebo jako průměrné složení ve zvoleném období. Přehled o struktuře oběžného majetku k určitému datu je obsažen v aktivech rozvahy podniku. Strukturu oběžného majetku lze členit z různých hledisek, zejména dle formy vázanosti na volný a vázaný, dle stupně likvidity od nejméně likvidního, dle časového charakteru na přechodný a trvalý aj. Oběžný majetek lze z všeobecného hlediska vyjádřit v následující struktuře:

Zásoby

- Materiál (pořízení materiálu, materiál na skladě, na cestě)
- Zásoby vlastní výroby (nedokončená výroba, polotovary, výrobky)
- Zboží (pořízení zboží, zboží na skladě, na cestě)
- Zvířata
- Provozní zálohy

Pohledávky dlouhodobé a krátkodobé

- Pohledávky z obchodního styku
- Pohledávky ke společníkům a účastníkům sdružení
- Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem a podstatným vlivem
- Sociální zabezpečení
- Daňové pohledávky a dotace
- Ostatní pohledávky

Krátkodobý finanční majetek

- Majetkové a dluhové cenné papíry k obchodování a jiné cenné papíry
- Peníze (hotovost, peníze na cestě, ceniny, šeky, poukázky)
- Bankovní účty

Ostatní aktiva

- Náklady příštích období
- Příjmy příštích období
- Ostatní [VALACH, 1999].

Oceňování oběžného majetku

Způsob ocenění oběžného majetku přímo ovlivňuje výši vykazovaných oběžných aktiv, má vliv na výši nákladů podniku a tudíž i na velikost vykazovaného hospodářského výsledku. Oceňování oběžného majetku je upraveno v zákoně o účetnictví č. 563/1991 Sb., který dle par. 25 stanoví způsoby oceňování jednotlivých složek majetku a závazků.

2.1.3 Řízení oběžného majetku a kapitálová potřeba

Řízení oběžného majetku lze dle Marka vyjádřit jako krátkodobý finanční management, který představuje řízení, v jehož rámci se přijímají rozhodnutí s důsledky na dobu do jednoho roku. Ve skutečnosti je velmi obtížné rozlišit rozhodnutí s důsledky na dobu do jednoho roku od rozhodnutí s důsledky na dobu nad jeden rok.

Při řízení oběžného majetku se podniky setkávají s problémovými okruhy řízení oběžného majetku, mezi které patří:

- řízení likvidity a pracovního kapitálu
- řízení krátkodobých aktiv a jejich jednotlivých složek
- řízení krátkodobých pasiv a jejich jednotlivých složek
- sestavení krátkodobého finančního plánu

Kapitálová potřeba

Pro řízení oběžného majetku je důležité vymezení kapitálové potřeby, tj. potřebného množství majetku podniku, resp. jeho jednotlivých složek. Kapitálová potřeba pak ovlivňuje výši finančních zdrojů potřebných ke krytí majetku podniku.

Výše kapitálové potřeby v oblasti oběžného majetku je dle Valacha závislá na:

- **Době vázanosti kapitálu** ve věcných formách oběžného majetku (na době obratu). Čím je tato doba delší, tím vyšší je kapitálová potřeba resp. tím déle trvá než se určitá výše kapitálu uvolní z koloběhu prostředků a naopak.
- **Denní výši takto vázaného kapitálu**, tj. na denní spotřebě, resp. denních výdajích, která vyplývá z denní potřeby výrobních faktorů (zboží, materiálu, mezd apod.) čím vyšší je denní potřeba, tím vyšší je kapitálová potřeba.

U obou uvedených faktorů se berou většinou v úvahu průměrné veličiny. Doba skladování zásob, délka expedičního cyklu, doba splatnosti pohledávek apod. se totiž u jednotlivých výrobků z různých důvodů liší. Stejný závěr platí i pro denní potřebu kapitálu.

Stanovení průměrné kapitálové potřeby v oblasti oběžného majetku

$\begin{aligned} &\text{Průměrná kapitálová potřeba oběžného majetku (OM)} \\ &= \text{průměrná doba vázanosti OM (dny)} * \text{průměrná denní spotřeba OM (Kč)} \end{aligned}$
--

Uvedený přístup ke stanovení kapitálové potřeby v oblasti oběžného majetku je globální. Pro řízení oběžného majetku je účelné stanovit průměrnou kapitálovou potřebu v jednotlivých věcných částech oběžného majetku.

2.2 Finanční analýza oběžného majetku

2.2.1 Zdroje finanční analýzy oběžného majetku

Sebelepší technika či metoda analýzy z nekvalitních podkladů nemůže poskytnout hodnotné výsledky. Základním zdrojem pro finanční analýzu je účetní závěrka. Kromě účetní závěrky může být dalším významným zdrojem výroční zpráva. Standardními účetními výkazy, které jsou součástí účetní závěrky, jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o finančních tocích. Nezanedbatelnou součástí je také příloha účetní závěrky [Mrkvička, 2006].

2.2.2 Metody a ukazatelé finanční analýzy oběžného majetku

Ve finanční analýze bývají zpravidla aplikovány dvě základní rozborové metody procentní rozbor a poměrová analýza. Technika procentního rozboru spočívá v rozboru absolutních vstupních dat pomocí vertikální a horizontální struktury účetních výkazů, sleduje tak vývoj jedné veličiny v čase nebo ve vztahu k jedné veličině, oproti tomu poměrová analýza vzájemně poměřuje položky mezi sebou.

Vertikální metoda, někdy též nazývaná strukturální, spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozbor rozvahy je jako 100% základna zvolena výše aktiv celkem nebo výše pasiv celkem. Základnou pro rozbor výkazu zisku a ztráty jsou výnosy celkem [Mrkvička, 2006].

Horizontální metoda spočívá v porovnání změn jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Díky této metodě, lze odhadovat i budoucí pravděpodobný vývoj, musí se však postupovat s opatrností, záleží na tom, jestli se podnik bude chovat v budoucnu stejně jako v minulosti. Aby bylo dosaženo dostatečné vypovídací schopnosti je zapotřebí mít dostatek údajů z hlediska časové řady (minimálně dvě období, nejlépe více), zajistit srovnatelnost údajů a pokud je to možné, tak vyloučit všechny možné náhodné veličiny. Při odhadech je potřeba do analýzy zahrnout objektivně předpokládané změny jako je např. procento inflace, vývoj kurzu měny aj. [Mrkvička, 2006].

Pyramidální rozklad

Pyramidální rozklad je základním přístupem k budování ukazatelových soustav, u kterých je klíčový účel analýzy. Od účelu analýzy se odvíjí vrchol, který je hlavním kritériem analýzy, a který je v dalších krocích rozkládán na dílčí činitele, jejichž smyslem je vysvětlit změnu chování vrcholu.

Klasickým pyramidálním rozkladem ukazatele rentability celkového kapitálu získáme dvě základní skupiny ukazatelů – ukazatelé nákladovosti a ukazatelé aktivity.

Ukazatelé aktivity informují o tom, jakými podnikem disponuje kapacitami, které podnik zatím nevyužívá nebo naopak může být signálem, že podnik nemá dostatek produktivních aktiv.

Ukazatelé nákladovosti informují podnik o tom, kolik Kč jednotlivých druhů nákladů bylo vynaloženo na 1 Kč výnosů.

Indexová analýza

Indexová analýza jako jedna z elementárních metod, spočívá ve stanovení výchozího základu 100 %, kterým je konkrétní absolutní hodnota v určitém počátečním období

a tento základ je jmenovatelem zlomku, v čitateli je absolutní hodnota stejného ukazatele na konci období a násobeno číslem 100 pro vyjádření v %. Výsledný ukazatel vyjadřuje přírůstek, když je vyšší než 100 %, pokud je nižší, tak vyjadřuje naopak snížení. Konkrétní procentní výši přírůstku se zjistí, že se od indexu odečte číslo 100 [Petřík, 2009].

Rozbory finančních fondů

Další elementární metodou jsou rozboru finančních fondů, a to zejména rozbor fondu **čistého pracovního kapitálu**, který se skládá z rozdílu mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Dostatek čistého pracovního kapitálu je zásadní podmínkou pro zajištění likvidity a provozní činnosti podniku. Představuje sumu kapitálu, s kterou může být v krátkodobém horizontu disponováno. Tvorba a efektivní využití čistého pracovního kapitálu bývá často základním hodnotícím kritériem. Firma je prostřednictvím čistého pracovního kapitálu schopna reálně zobrazit a stanovit celkovou potřebu oběžných aktiv a jejich poměr k celkovým aktivům, určit vhodnou krátkodobou strukturu a optimální hodnotu jednotlivých složek oběžných aktiv a zvolit optimální formu financování. Ke zvyšování čistého pracovního kapitálu dochází zvyšováním oběžných aktiv nebo snižováním krátkodobých závazků, k poklesu naopak snižováním oběžných aktiv a nebo zvyšováním krátkodobých závazků.

Čistý pracovní kapitál je vyjádřen absolutně a je vhodné ho doplnit o relativní poměrové ukazatele, zejména ty, které souvisí se solventností podniku. Relativním vyjádřením čistého pracovního kapitálu je ukazatel likvidity. Jakmile ukazatel likvidity klesne pod hodnotu 1, čistý pracovní kapitál začne nabývat záporných hodnot. Pro podnik by tato situace znamenala, že krátkodobé závazky jsou částečně kryty dlouhodobými aktivy. Dochází k porušování tzv. „zlatého bilančního pravidla“, které říká, že dlouhodobý majetek podniku je třeba krýt dlouhodobými zdroji. Čím více je čistý pracovní kapitál v záporných hodnotách, tím méně je podnik likvidní.

Zvýšení čistého pracovního kapitálu vyjadřuje efektivní provozní řízení a dobrou krátkodobou finanční výkonnost firmy. Je však nutné na složky pohlížet individuálně i komplexně. Je třeba brát na zřetel účetní aspekty, jako je např. oceňování zastaralých zásob, nedobytné pohledávky apod.

Zdrojem čistého pracovního kapitálu je zvýšení dlouhodobých závazků, zvýšení zisku, navýšení základního jmění a redukce investic. Naopak k užití čistého pracovního kapitálu dochází snížením vlastního kapitálu, investicí do expanze, snížením dlouhodobých závazků nebo krytím ztráty firmy [PETŘÍK, 2009].

$$\begin{aligned} \text{ČPK} &= \text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky} \\ &- \text{krátkodobé závazky} - \text{krátkodobé bankovní úvěry} \end{aligned}$$

2.2.3 Metody hodnocení finanční analýzy oběžného majetku

Existují dvě základní metody hodnocení finančních ukazatelů, kterými jsou **fundamentální a technická analýza**.

Fundamentální finanční analýza se soustřeďuje na vyhodnocování kvalitativních údajů o podniku, jejímž základem je odborný odhad založený na empirických a teoretických zkušenostech analytika.

Technická finanční analýza spočívá v kvantitativním zpracování ekonomických dat s použitím matematicko-statistických a dalších algoritmizovaných metod, výsledky jsou následně hodnoceny kvantitativně a kvalitativně.

Podle Růčkové si jsou obě metody blízké, protože hodnocení výsledků technické analýzy by bylo bez „fundamentálních“ znalostí a zkušeností finančního analytika velmi obtížné. Je proto zpravidla nezbytné, aby se oba tyto přístupy navzájem kombinovaly.

3 Řízení zásob

3.1 Podstata řízení zásob

Zásoby hrají v podniku důležitou roli, sloužící k více účelům, umožňujícím podniku např. dosáhnout **efektů založených na rozsahu výroby** (množstevní slevy, úspory při velkovýrobě...), **vyrovnávají nabídku a poptávku** (vyrovnávají sezónní výkyvy), poskytují **ochranu před nepředvídatelnými výkyvy** v poptávce (předcházení vyčerpání zásob nečekanou situací např. při nedostatku informací, nová reklama apod.), poskytují **jistotu mezi kritickými spoji v rámci distribučního kanálu**. Celý proces je závislý na dobrém informačním toku, z tohoto důvodu je velmi důležitá komunikace jako součást integrálního logistického systému.

Řízení zásob se skládá ze souboru relativně samostatných činností, jejichž účel spočívá v zajišťování plynulého a bezporuchového chodu výroby a prodeje potřebného množství zásob, a to na správném místě, ve správnou dobu, v potřebném množství, v odpovídající kvalitě a struktuře, při minimálních nákladech spojených s hospodařením zásob v závislosti na zaměření činnosti podniku.

Řízení zásob se obzvláště orientuje na usměrňování objemu, struktury a míry využívání zásob, věcně do řízení zásob patří řízení nedokončené výroby, hotových výrobků a zboží. Řízení obsahuje mj. analýzu minulého a současného vývoje a především následné určení předpokládaného budoucího vývoje. Slouží jako podklad pro kapitálové krytí zásob a je součástí celkového řízení aktiv [Landa, 2007].

3.1.1 Faktory ovlivňující řízení zásob

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

- a) **technicko-ekonomické faktory**, k nimž patří zejména specifika koloběhu zásob v jednotlivých podnicích, objem výkonů a jejich struktura, délka dodávkových, výrobních a odbytových cyklů, organizace zásobování, výroby a prodeje, úroveň cen nakupovaných zásob, úroveň nákladů atd.
- b) **společensko-ekonomické faktory**, jimiž se rozumí vlivy, které vytvářejí tržní podmínky hospodaření. Patří sem např. rovnováha či nerovnováha nabídky

a poptávky, struktura a kapacita trhu, , ale i makroekonomická regulační opatření státu. Ovlivňují technicko-ekonomické faktory, je však vhodné si uvědomit, že vztah těchto dvou skupin faktorů je oboustranný [PATÁK, ADAMEC, 2001].

3.1.2 Důvody řízení zásob

Není jednoznačné v jakých případech je výhodnější větší či menší zásoba, proto při stanovení výše zásoby je potřeba brát v úvahu základní aspekty – **vázanost peněžních prostředků v zásobách** (nadbytečné zásoby blokuji zbytečně peněžní prostředky, které by mohly být využity efektivněji), **časté objednávky** (zvyšují náklady na dopravu a podnik se připravuje o možnost využití množstevních slev), **nedostatečná zásoba** (může vést k vyšším nákladům např. nutnost zastavení výroby při nedostatku materiálu apod.).

3.1.3 Klasifikace zásob

Klasifikace zásob z pohledu účetnictví

Z pohledu účetnictví jsou jednotlivé složky zásob a jejich náplň vymezeny v § 9 vyhlášky zákona o účetnictví a dále v českých účetních standardech. Základním členěním lze zásoby rozdělit na tři kategorie, tj. na nakupované zásoby, zásoby vytvořené vlastní činností a zvířata. Nejčastějším druhem představitelem zásob jsou zásoby nakupované, které se dále člení na materiál a zboží.

a) Zásoby nakupované

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

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

b) Zásoby vytvořené vlastní činností

Nedokončená výroba jsou produkty, které již prošly minimálně jedním výrobním stupněm tj. nejedná se již o materiál. Nedokončená výroba je vytvářená, přestože nevznikají hmotné výstupy. **Polotovary vlastní výroby** jsou produkty, které ještě neprošly všemi stupni výroby a musí být ještě dokončeny nebo zkompletovány. **Hotové výrobky** jsou předměty, které jsou ve finální podobě určené ke spotřebě uvnitř nebo mimo podnik.

c) Zvířata

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

Klasifikace zásob z pohledu řízení zásob

a) Běžná zásoba

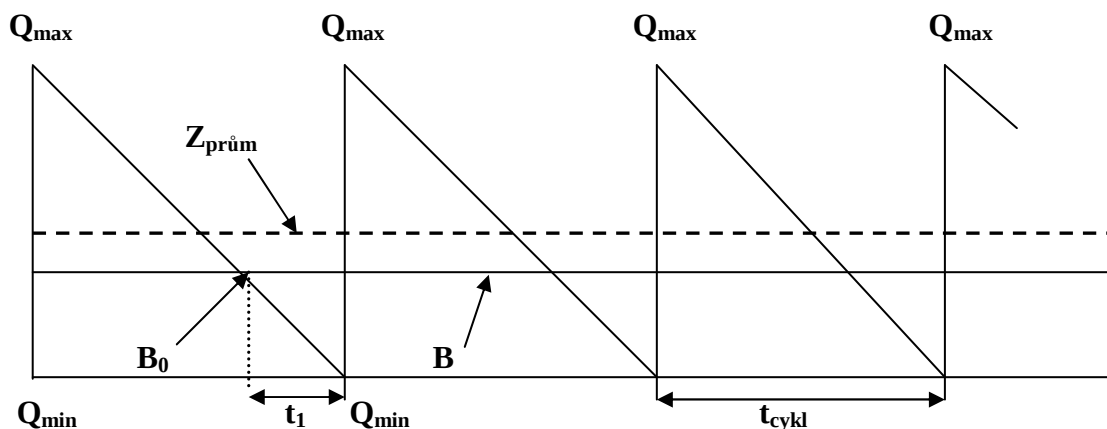
Běžná zásoba slouží ke krytí průměrné spotřeby v podmínkách jistoty, kdy je podnik schopen do budoucna předpovědět poptávku a dobu doplnění zásob.

Model běžné zásoby

U modelu běžné zásoby se předpokládá konstantní poptávka a rovnoměrná spotřeba zásob. Rovnoměrná zásoba je stanovena na úrovni průměrné zásoby, která je rovna polovině objednáčeho množství zásob. Z důvodu konstantní poptávky a neměnné doby doplnění zásob, lze objednávky naplánovat a není třeba udržovat další zásoby. V praxi je tento model jen těžko uskutečnitelný, ale je vhodný pro ujasnění základních principů pohybu zásob.

V okamžiku $Q_{\max}$ (dodání dodávky) je úroveň zásoby nejvyšší, potom se úroveň zásob v dalších dnech rovnoměrně snižuje až na nulu ($Q_{\min}$), kdy dojde opět k nové dodávce. Průměrná zásoba ($Z_{\text{prům}}$) se rovná aritmetickému průměru obou těchto extrémních hodnot.

Obrázek 2: Model běžné zásoby



Zdroj: [Vaněček, Kaláb 2003]

B_0 = bod objednávky, B = objednávací úroveň, t_1 = dodací lhůta, t_{cykl} = doba dodacího cyklu (čas mezi dvěma objednávkami). Aby měl podnik jistotu, že dostane novou dodávku včas, je třeba zboží objednat v dostatečném předstihu (objednávací úroveň), který se rovná denní průměrné spotřebě násobené dodací dobou [Vaněček, Kaláb 2003].

b) Pojistná zásoba

Pojistná zásoba má vyrovnávat výkyvy v poptávce a v případě, že dochází ke kolísání dodací lhůty v období, kdy zásoba již klesla pod objednávací úroveň. Pojistná zásoba by měla zaručit, že i při určitých odchylkách budou uspokojeny požadavky zákazníků, tzn. funkcí pojistné zásoby je zabezpečit bezporuchový, plynulý chod podniku. Vysoká pojistná zásoba znamená vysokou úroveň dodavatelských služeb, na druhé straně, ale zvyšuje náklady na držení zásob. Proto je řízení pojistných zásob nezbytnou součástí celkového řízení zásob, aby byla udržována na úrovni optima. Výše pojistné zásoby bývá zpravidla volena jako určitý kompromis mezi výší skladovacích nákladů a úrovní uspokojení zákazníků, např. pojistná zásoba bude tak velká, aby bylo zajištěno uspokojení zákazníků z 95 % apod. [Vaněček, Kaláb 2003]. Jak již bylo zmíněno, pojistné zásoby stojí podniky nemalé peníze, proto se managementy podniků snaží proměnlivost snížit nebo zcela odstranit. Pro přesnější určení budoucí poptávky je možné využít prognózování. Pojistné zásoby lze stanovit na základě statického zkoumání výkyvů ve spotřebě, odchylek velikosti dodávek, délce

dodávkových cyklů, popřípadě pomocí jiných zjištěných okolností sahající do minulosti, a to včetně zkušeností odpovědných pracovníků, které mohou být ve většině případů přesnější než složité výpočty.

Odchylky se vyjadřují pomocí různých ukazatelů variace, nejčastěji však pomocí směrodatných odchylek. Směrodatné odchylky se měří zejména pro délku dodávkových cyklů, spotřebu příslušných druhů zásob a velikosti dodávek. Pravděpodobnost zabezpečení plynulého chodu potřebných zásob se vyjadřuje určitým násobkem těchto odchylek tzv. pojistným faktorem nebo-li koeficientem jištění. (když je menší než 1, pak je pojistná zásoba menší než směrodatná odchylka, když je větší než 1, pak pojistná zásoba představuje i několik násobků směrodatné odchylky)

c) Sezónní zásoby

Sezónní zásoby jsou specifické tím, že k jejich spotřebě dochází z největší části v určitém časové období. Tato zásoba se týká hlavně sezónního zboží, ale také např. výrobních podniků, které zpracovávají sezónní suroviny a musí se předzásobit.

d) Mrtvé zásoby

Položkám zásob, které „leží“ dlouhodobě na skladě a po určitou dobu po nich nebyla poptávka se nazývají mrtvé zásoby. V těchto zásobách bývá vázána značná část peněžních prostředků.

3.1.4 Oceňování zásob

Východiskem při oceňování zásob je účetní hodnota, způsob, jakým podnik oceňuje, věcná struktura zásob a upotřebitelnost zásob.

V účetnictví podniku jsou podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zásoby oceněny pořizovací cenou v případě, že jsou zásoby nakoupené, pokud jsou zásoby vytvořené vlastní činností, zásoby se ocení do výše vlastních nákladů spojených se zásobami [KISLINGEROVÁ, 2007].

Při oceňování zásob v pořizovací ceně je v účetnictví používáno několik metod. **Metoda FIFO** (first in, first out nebo-li „první do skladu, první ze skladu“) představuje oceňování vyskladňovaných položek cenou, která byla dosažena při pořízení nejstarší

skladované zásoby tzn., že zásoby nejdříve dodané na sklad se také nejdříve spotřebují a konečný stav zásob bude tímto oceněn cenami posledních dodávek. Opačný způsob oceňování představuje **metoda LIFO** (last in, first out nebo-li poslední do skladu, první ze skladu), tato metoda však není našich podmínkách povolena. Převážná většina podniků používá **metodu průměrného ocenění**, kdy při každém naskladnění dochází k výpočtu váženého aritmetického průměru ze zásob určité položky na skladě

3.2 Optimalizace a efektivní řízení zásob

3.2.1 Optimalizační stanovení zásob

Podle Valacha stanovení optimální výše zásoby vychází ze dvou přístupů. Prvním přístupem je, že průměrná výše zásob se stanoví na základě **daných podmínek** hospodaření se zásobami a jim odpovídajících veličin, mezi které patří např. dodávkové cykly, jim odpovídající frekvence a velikosti dodávek apod. Tento přístup však není příliš aktivní.

Druhým přístupem je metoda, kdy se naopak aktivně ovlivňují podmínky hospodaření se zásobami a jejich veličiny. Jedná se o tzv. metodu „**optimalizační stanovení zásob**“. Od první metody se liší především přístupem ke stanovení výše zásob. Tato metoda směřuje k vytváření takových parametrů hospodaření se zásobami, které při zajištění požadované výše dosahují minimální celkové náklady spojené s hospodařením zásob. Logicky z této metody vyplývá, že směrodatné pro optimalizaci řízení zásob je rozbor nákladů spojených s hospodařením zásob. V této souvislosti rozlišujeme tři druhy nákladů, které jsou spojené se zásobami.

- Náklady na pořízení zásob
- Náklady na skladování
- Náklady vzniklé při nedostatku zásob

Náklady na pořízení zásob

Náklady na pořízení zásob jsou tvořeny samotnou cenou zásob, za kterou byly zásoby nakoupeny tj. cena za jednotku násobená množstvím. Dále k nákladům na pořízení patří náklady na objednávku zásob, které vznikají již při objednání zboží od dodavatele, jedná se např. o náklady na administrativu, na výběr dodavatele, náklady na přejímku

a kontrolu zboží, náklady spojené s likvidací faktury, dopravní náklady aj. Charakteristické pro tento druh zásob je, že celková výše za určité období závisí na tom, kolikrát byla zásoba doplňována [PATÁK, ADAMEC, 2001].

Náklady na skladování zásob

Náklady na skladování představují vlastní náklady skladů tj. odpisy, dále zahrnují náklady na údržbu a provoz skladů tj. náklady spojené s evidencí zásob a s provozováním skladu např. náklady na energie, budovy, pronájem, manipulační techniku, mzdy zaměstnanců, pojištění, opravy a udržování, ostrahu, výpočetní techniku aj. Dalšími náklady na skladování jsou úroky z úvěrů na skladované zásoby. Ostatní náklady, které lze zahrnout do této skupiny jsou náklady na rizika možné neprodejnosti nebo nepoužitelnosti zásob v důsledku škod při skladování nebo technického zastarávání, náklady na pojištění zásob apod.

Náklady vzniklé při nedostatku zásob

K těmto nákladům patří náklady z ušlého zisku, ke kterým dochází v případě, že dojde k nadměrné spotřebě zásob, na kterou podnik nebyl připraven. Náklady spojené s cenovou diferencí, vzniklých z důvodu použití náhradních dražších zásob. Dále sem patří náklady ve formě pokut od odběratelů, v případě, že zásoby byly dodány pozdě aj.

3.2.2 Metoda ABC

Pokud podnik eviduje více skladových položek, které se mohou pohybovat v řadech desítitisíců, v tom případě je vhodné použití metody ABC. Podstatou této metody je rozdělení položek do tří základních skupin podle významu, následně podnik aplikuje na jednotlivé skupiny diferencovaný přístup řízení. Rozdělení spočívá v analýze, do jaké míry se zboží podílí na celkové spotřebě a kolik procent tvoří z celkových zásob. Pro rozdělení podnik může použít více kritérií např. podíl na tržbách, na zisku apod.

Skupina A – tvoří cca 5-20 % celkových zásob, avšak na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob tvoří obvykle 60-80 %. Tato skupina tvoří významnou část zásob, proto se na ni podnik při řízení zásob může precizněji zaměřit.

Skupina B - tvoří cca podíl 10-20 % na hodnotově vyjádřené spotřebě. Tato skupina má menší význam než skupina A, podnik tuto skupinu sleduje méně často a kontrola bývá periodická.

Skupina C - do této skupiny jsou začleněny položky, které tvoří nejmenší podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob cca 5-20 % při největším podílu na celkových zásobách (obvykle 60-80 %). Této skupině věnuje podnik nejmenší pozornost [KISLINGEROVÁ, 2007].

3.2.3 Hodnocení efektivnosti řízení zásob

Řízení zásob a jejich výše mají přímý vliv na výnosnost podniku a na potřebnou výši disponibilních peněžních prostředků. Aby si každý podnik mohl ověřit a posoudit, zda hospodaření se zásobami odpovídá požadované prosperitě podniku je zapotřebí ukazatele, který zobrazuje podstatu zkoumaného problému a je možno ho mezipodnikově srovnávat. V oblasti řízení zásob existují dva nejčastěji využívané finanční ukazatele pro řízení zásob, kterými jsou obrátka zásob, někdy také vyjadřována jako rychlost obrátu zásob a doba obrátu zásob.

$\text{Rychlost obrátu zásob} = \text{náklady na prodané zásoby} / \text{průměrná výše zásob}$
--

Rychlost obrátu zásob vyjadřuje kolikrát se zásoby během daného období nakoupí a prodají (obráť) nebo-li vyjadřuje kolik se za konkrétní období uskuteční obrátek.

$\text{Doba obrátu zásob} = \text{průměrná výše zásob} * 365 / \text{náklady na prodané zásoby}$
--

Tento ukazatel podává informaci o tom, za jak dlouho ve dnech se v průměru obrátí zásoby. Ukazatel je možné použít pro zjištění doby obrátu dílčích složek zásob, může být vyjádřen i v jiné časové periodě.

Zvýšení rychlosti obrátu zásob a snížení doby obrátu může znamenat efektivnější využití zásob, ale může být taky znakem odkapitalizování. Obecně platí, čím je vyšší obratovost a kratší doba obrátu, tím lépe, ale jen do té míry, kdy je zajištěn plynulý chod.

4 Řízení peněžních prostředků

4.1 Podstata řízení peněžních prostředků

Řízení peněžních prostředků představuje řízení činností vedoucích k udržení trvalé likvidity podniku. Příjmy a výdaje jsou uskutečňovány ve všech částech podniku. Smyslem řízení peněžních prostředků je tyto příjmy a výdaje sledovat, ovlivňovat je a udržovat rovnováhu mezi spotřebou a zdroji a zároveň snižovat náklady na udržení likvidity [KISLINGEROVÁ, 2007].

Dle Valacha mohou podniky peněžní prostředky získávat:

- zvyšováním různých forem vlastního kapitálu
- přijímáním různých forem úvěrů v peněžní formě
- prodejem výrobků, zboží či služeb při okamžitém placení
- splácením různých druhů závazků aj.

4.2 Funkce peněžních prostředků

Peněžní prostředky tvoří nejlikvidnější část aktiv podniku, která má podobu hotových peněz a jejich ekvivalentů, běžných a termínovaných vkladů a různých forem vkladů u finančních ústavů. Hlavní náplní řízení peněžních prostředků je regulace stavu peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech. Účel držby disponibilních peněžních prostředků vyplývá z funkcí peněz, kterými jsou funkce transakční a investiční.

Transakční funkce spočívá v tom, že podniky mohou bezproblémově provádět platební styk a dostát tak svým závazkům. **Investiční funkci** splňují peněžní prostředky v případě, že by podnik využil příležitosti trhu a investoval do depozitních instrumentů buď krátkodobého charakteru nebo s vysokou mírou likvidity. Peníze mohou být bez výrazného zvýhodnění prodány a jsou podniku opět k dispozici [KISLINGEROVÁ, 2007].

4.3 Modely řízení peněžních prostředků

Pro zjednodušenou představu o stavu a vývoji peněžních prostředků slouží dva základní modely řízení peněžních prostředků, které jsou založeny na řadě předpokladů, které nemusí být vždy splněny a pro použití v praxi představují jistá omezení.

4.3.1 Baumolův model

Výchozím předpokladem je známá celková potřeba peněz, lze ji krýt z různých zdrojů, s obstaráváním peněz jsou spojeny určité náklady, držba peněz je spojená s náklady na udržování hotovosti (ušlý výnos ve výši úrokové sazby, kdy peníze nebyly investovány). Model předpokládá rovnoměrnou spotřebu peněz. Účelem modelu je nalezení optimální výše peněžních prostředků při minimálních nákladech spojených s držbou a získáváním peněžních prostředků [MAREK, 2006].

4.3.2 Miller-Orrův model

Jelikož Baumolův model je v praxi, z důvodu rovnoměrné spotřeby peněz, jen těžko použitelný, snahou bylo konstruovat model, který lépe vystihuje možný vývoj peněžních prostředků. Jedním takovým je Miller-Orrův model, který předpokládá, že spotřeba peněžních prostředků není rovnoměrná. Podstatou tohoto modelu je stanovení minimální a maximální hranice peněžních prostředků a snahou je, aby se jejich výše v těchto hranicích pohybovala. V případě, že podnik dosáhne minimální hranice prodá cenné papíry popř. jiné depozitní nástroje, naopak pokud peněžní prostředky dosáhnou maximální výše, podnik může cenné papíry opět nakoupit [MAREK, 2006].

4.4 Ukazatelé řízení peněžních prostředků

Jak již bylo zmíněno, tak řízení peněžních prostředků úzce souvisí s řízením likvidity tzn., že i ukazatelé řízení peněžních prostředků se budou odvíjet od likvidity. Jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku je platební schopnost, která se zjišťuje rozbořem poměrových ukazatelů likvidity. Doporučovaný trend u ukazatelů dává přednost stabilní situaci bez razantnějších změn. U následujících ukazatelů existují

určité doporučené hodnoty, ale z hlediska hodnocení záleží na podniku jakou zvolil strategii a v jakém odvětví se pohybuje. Dle Růčkové lze obecně ukazatele členit:

Okamžitá likvidita = pohotové platební prostředky / závazky s okamžitou splatností
--

Bývá označován jako likvidita 1. stupně, do tohoto stupně vstupují jen nejlikvidnější položky. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,9 – 1,1, ale pro Českou republiku bývá dolní hranice pásma rozšířena, kdy některé prameny uvádí hodnotu 0,6 až 0,2, které je již považováno za kritickou hodnotu. Nedodržení předepsaných hodnot však ještě neznamená pro podnik finanční problémy, z důvodů užití účetních přetahů, které z výkazů nemusí být patrné.

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky
--

V literatuře bývá označována jako likvidita 2. stupně, čítec by měl být stejný jako jmenovatel, čili doporučená hodnota je 1 případně až 1,5. Pokud by se poměr rovnal hodnotě 1, znamenalo by to, že podnik je schopný dostát svým závazkům, aniž by musel v daný okamžik prodávat své zásoby.

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
--

Bývá označována jako likvidita 3. stupně. Doporučená hodnota je v rozmezí 1,5 – 2,5 a vypovídá o tom, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky nebo-li kolikrát je podnik schopný uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerý oběžný majetek v hotovost. Vypovídající schopnost je omezená z důvodu, že nepřihlíží struktuře oběžného majetku z hlediska likvidity jednotlivých složek a dále nebere v úvahu závazky z hlediska jejich splatnosti.

5 Řízení pohledávek

5.1 Podstata řízení pohledávek

Pohledávky představují práva nebo-li nároky věřitelů na příjem peněžního plnění vůči subjektům, kterým byla např. poskytnuta služba nebo uskutečněný prodej. Pohledávky vznikají při časovém nesouladu mezi vznikem určité obchodní operace a okamžikem její úhrady. Z tohoto důvodu mají pohledávky úvěrový charakter, který přináší řadu výhod, ale také nevýhod. Mezi základní výhody patří odklad platby, nebo-li splatnost pohledávky, která se může stát konkurenční výhodou v boji o podíl na trhu, neboť v případě delší splatnosti je odběrateli poskytnut úvěr, který může použít na vlastní rozvoj a zvýšit tak vlastní odbyt výrobků. Na druhé straně existují nevýhody ve formě neuhrazení pohledávky. Poskytnutý obchodní úvěr musí podnik nějak financovat, což znamená zvýšení finančních nákladů.

Řízení pohledávek lze shrnout do čtyř kroků:

- analýza důvěryhodnosti klienta
- stanovení obchodních podmínek
- rozhodnutí o způsobu profinancování pohledávek
- regulace stavu a struktury pohledávek

5.1.1 Klasifikace pohledávek

Pohledávky vznikají v podnicích z nejrůznějších důvodů, obecně je můžeme rozdělit na **pohledávky z obchodních vztahů**, které vznikají např. při dodávce zboží, výrobků či služeb, pokud odběratel tyto výkony platí s určitým časovým odstupem. Klíčovými problémy tohoto druhu pohledávek je minimalizace doby mezi vznikem a úhradou pohledávky a minimalizace rizika, že pohledávka nebude uhrazena. S těmito problémy úzce souvisí „úvěrová politika“ podniku, jejíž podstatou je nalézt právě takový systém obchodního úvěrování, který bude působit preventivně proti vzniku nedobytných pohledávek. Součástí úvěrové politiky je také řešení pohledávek po splatnosti. Dalšími pohledávkami, s kterými se můžeme v podniku setkat jsou **pohledávky vznikající z investování do kapitálu** např. při pořízení dlouhodobého nebo krátkodobého finančního majetku. V podniku vznikají i jiné **pohledávky z řady ostatních důvodů**

např. z nároku na odpočet daně z přidané hodnoty, nároku na dávky sociálního zabezpečení, nároky na úhradu škody pojišťovnou, zaměstnancem aj. [HŇUPOVÁ, 2002].

5.1.2 Nástroje řízení pohledávek

Nejvíce účinná ochrana před vznikem problémových pohledávek je zabezpečení pohledávek už před jejich vznikem nebo jakmile vznikají. Pokud má být platba realizována podle obchodní smlouvy až po dodání zboží, vystavuje se dodavatel nebezpečí nezaplacení. Kromě možnosti zjišťování informací o budoucích či současných obchodních partnerech a důsledném zpracování obchodních smluv, má podnik možnost využít širokou škálu nástrojů k placení pohledávek. Mezi nejčastější **platební nástroje** patří placení pomocí jiného zboží, tento způsob je často využíván v zemích s obtížným přístupem k devizám. Další možností je standardní placení v hotovosti nebo pomocí bankovního převodu. Mezi placení, které obsahuje určitou míru jištění pohledávky patří placení pomocí směnky, dokumentárním inkasem nebo akreditivem, placení pomocí platebního příslibu aj. Je jen záležitostí podniku jakou formu si zvolí. Jelikož obecně platí čím vyšší jištění, tím vyšší náklady pohledávka vyžaduje, zvolení odpovídající formy může mít dalekosáhlé následky a bývá velmi obtížné. Kromě možnosti volby platebního nástroje, může podnik využít **zajištění pohledávky**, nabízí se různé formy jištění např. zajišťovacím právem, zástavním právem, smluvní pokutou, bankovní zárukou, pojištěním pohledávek apod. Podnik má také možnost využít různých druhů **finančních instrumentů**, které často bývají nabízené bankami ve formě vedlejších produktů úvěrů. Specializované finanční instituce provádějí odkup pohledávek a zároveň částečně nebo úplně přebírají odpovědnost za úhradu pohledávky. Mezi nejčastěji používané finanční instrumenty patří faktoring, forfaiting a eskontní úvěr [MAREK, 2006].

Každý podnik má svou vlastní inkasní politiku, která zahrnuje činnosti spojené s péčí o inkaso pohledávek. K těmto činnostem patří zejména evidence pohledávek, zasílání upomínek, ukončení dodávek (v krajním případě, kdy se odběratel stal dlouhodobým dlužníkem), vymáhání pohledávek (rozhodnutí zda bude vymáháno soudní nebo mimosoudní cestou) [HŇUPOVÁ, 2002].

5.2 Efektivní řízení pohledávek

Efektivní řízení pohledávek spočívá v hledání optimální úrovně pohledávek, kdy však jakýkoli její posun působí na prodej a následný zisk a zároveň ovlivňuje peněžní toky a riziko ztrát z neuhrazených pohledávek, proto nalezení optima není jednoduché. Výše pohledávek je významnou veličinou, sloužící pro stanovení potřebné výše finančních zdrojů, pro analýzy, hodnocení úvěrové a inkasní politiky podniku [HŇUPOVÁ, 2002].

Efektivní řízení pohledávek by mělo umět odpovědět na otázky typu: Jaká je skutečná splatnost pohledávek? Odpovídají poskytované splatnosti přínosům podniku? Je řízení pohledávek efektivní? Na tyto otázky bychom si měli umět odpovědět pomocí ukazatelů, které se při řízení pohledávek používají nejčastěji a jimiž jsou doba obratu pohledávek a rychlost obratu pohledávek.

$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \text{tržby} / \text{průměrný stav pohledávek}$
--

Tento ukazatel udává, kolikrát za určité období je pohledávky přeměny v peněžní prostředky.

$\begin{aligned} \text{Doba obratu pohledávek} &= \text{průměrný stav pohledávek} / \text{průměrné denní tržby} \\ &\text{nebo} = 365 / \text{obrat pohledávek} \end{aligned}$
--

Tento ukazatel vypovídá o tom, kolik dní se majetek vyskytuje ve formě pohledávek v podniku resp. jaká je průměrná splatnost pohledávek. Udává jestli se firmě daří dodržovat požadovanou úvěrovou politiku a vypovídá o platební disciplíně. Někdy se tomuto ukazateli také říká „inkasní období“ [RŮČKOVÁ, 2010].

Dalším nástrojem pro sledování platební morálky zákazníků je možné porovnání pomocí ukazatelů průměrné poskytnuté doby splatnosti a průměrné skutečné doby splatnosti. Výsledkem porovnání těchto ukazatelů je zjištění, jestli zákazníci platí dle smluvených platebních podmínek tj. ve splatnosti. Kislingerová dále uvádí ukazatel, kalkulovaný úrok a úrokové čerpání marže jako další vhodná kritéria pro hodnocení výše pohledávek.

6 Metodika práce

Cílem práce je posoudit účinnost řízení oběžného majetku mj. pomocí rozkladu jednotlivých ukazatelů a posoudit vliv těchto faktorů na jeho řízení. V práci je použit níže uvedený rozklad vázanosti aktiv, který je aplikovaný na jednotlivé složky oběžného majetku a následně jsou interpretovány jeho výsledky. V praktické části bakalářské práce jsou dále použity ukazatelé, jejichž postup výpočtů je zmíněn v teoretické části. Zdrojem informací k provedeným vlastním analýzám jsou informace z rozvahy a výkazu zisku a ztráty a přílohy účetní závěrky, které jsou veřejně dostupné. Nejčastěji používaná je metoda srovnávací a analogie.

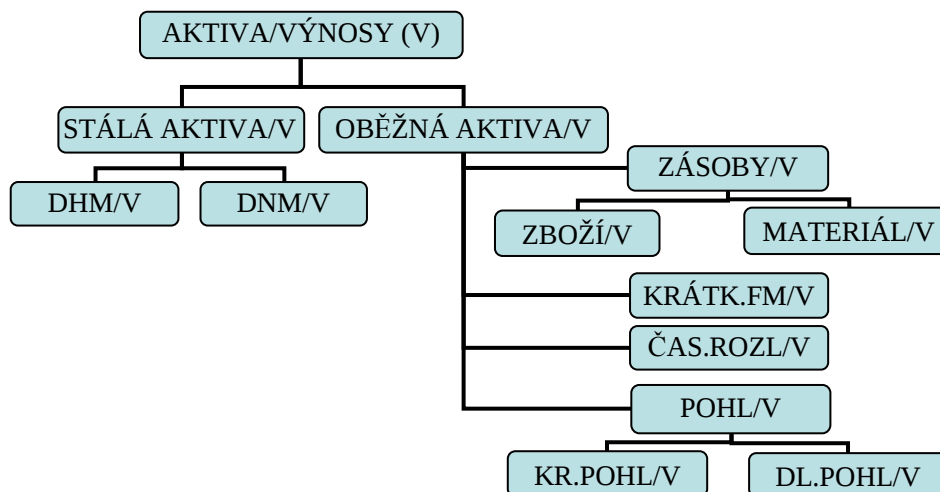
Metodika rozkladu

a) Rozklad vázanosti celkových aktiv

V následujícím schématu je znázorněn rozklad vázanosti celkových aktiv, díky kterému bude možné sledovat a zaměřit se na položky vykazující významné změny. V ukazateli vázanosti byly jako základna zvoleny celkové výnosy.

Obrázek 3: Rozklad vázanosti celkový aktiv

Zdroj: Vlastní zpracování



Výnosy = Tržby za prodej zboží + Výkony + Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu + Ostatní provozní výnosy + Výnosové úroky + Ostatní finanční výnosy

Pohledávky = Dlouhodobé pohledávky + Krátkodobé pohledávky

Průměrné stavy položek aktiv = (počáteční stav aktiv + konečný stav aktiv)/2

Při výpočtech doby obratu je počítáno s 365 dny v roce.

b) Relativní změny jednotlivých položek aktiv

$$\Delta A/V = \Delta DM/V + \Delta OA/V + \check{C}R/V$$

$$\text{vliv změny rychlosti aktiv } \Delta A/V = \left[\frac{A_1}{V_1} - \frac{A_0}{V_0} \right] \cdot V_1$$

$$\text{vliv změny účinnosti dlouhodobého majetku } \Delta DM/V = \left[\frac{DM_1}{V_1} - \frac{DM_0}{V_0} \right] \cdot V_1$$

$$\text{vliv změny rychlosti oběžných aktiv } \Delta OA/V = \left[\frac{OA_1}{V_1} - \frac{OA_0}{V_0} \right] \cdot V_1$$

$$\text{vliv změny rychlosti časového rozlišení } \Delta \check{C}R/V = \left[\frac{\check{C}R_1}{V_1} - \frac{\check{C}R_0}{V_0} \right] \cdot V_1$$

Platí, že součet dílčích hodnot rovná se celkové hodnotě, z které je dělán rozklad

c) Rozklad relativní změny dlouhodobého majetku

$$\Delta DM/V = \Delta DHM/V + \Delta DNM/V$$

$$\Delta DHM/V = \left[\frac{DHM_1}{V_1} - \frac{DHM_0}{V_0} \right] \cdot V_1$$

$$\Delta DNM/V = \left[\frac{DNM_1}{V_1} - \frac{DNM_0}{V_0} \right] \cdot V_1$$

d) Rozklad relativní změny oběžného majetku

$$\Delta OA/V = \Delta Z\acute{A}S/V + \Delta POHL/V + \text{krátk.FM}/V$$

$$\Delta Z\acute{A}S/V = \left[\frac{Z\acute{A}S_1}{V_1} - \frac{Z\acute{A}S_0}{V_0} \right] \cdot V_1$$

$$\Delta POHL/V = \left[\frac{POHL_1}{V_1} - \frac{POHL_0}{V_0} \right] \cdot V_1$$

$$\Delta \text{krátk.FM}/V = \left[\frac{\text{krátk.FM}_1}{V_1} - \frac{\text{krátk.FM}_0}{V_0} \right] \cdot V_1$$

e) Rozklad vázanosti zásob

$$\Delta Z\dot{A}S/V = \Delta MAT/V + \Delta ZB/V$$

$$\Delta M/V = \left[\frac{M_1}{V_1} - \frac{M_0}{V_0} \right] \cdot V_1$$

$$\Delta Z/V = \left[\frac{Z_1}{V_1} - \frac{Z_0}{V_0} \right] \cdot V_1$$

f) Rozklad vázanosti materiálu

$$\Delta M/V = M/S \cdot S/V$$

$$\Delta M/V = \left[\frac{M_1}{S_1} - \frac{M_0}{S_0} \right] \cdot \frac{S_0}{V_0} \cdot V_1 + \left[\frac{S_1}{V_1} - \frac{S_0}{V_0} \right] \cdot \frac{M_0}{S_0} \cdot V_1 + \left[\frac{S_1}{V_1} - \frac{S_0}{V_0} \right] \cdot \left[\frac{M_1}{S_1} - \frac{M_0}{S_0} \right] \cdot V_1$$

g) Rozklad vázanosti zboží

$$\Delta Z/V = Z/S \cdot S/V$$

$$\Delta Z/V = \left[\frac{Z_1}{S_1} - \frac{Z_0}{S_0} \right] \cdot \frac{S_0}{V_0} \cdot V_1 + \left[\frac{S_1}{V_1} - \frac{S_0}{V_0} \right] \cdot \frac{Z_0}{S_0} \cdot V_1 + \left[\frac{S_1}{V_1} - \frac{S_0}{V_0} \right] \cdot \left[\frac{Z_1}{S_1} - \frac{Z_0}{S_0} \right] \cdot V_1$$

Z = průměrná zásoba zboží

S = náklady na prodané zboží

h) Rozklad relativní vázanosti krátkodobých pohledávek

$$\Delta KP/V = KP/T \cdot T/V$$

$$\Delta KP/V = \left[\frac{KP_1}{T_1} - \frac{KP_0}{T_0} \right] \cdot \frac{T_0}{V_0} \cdot V_1 + \left[\frac{T_1}{V_1} - \frac{T_0}{V_0} \right] \cdot \frac{KP_0}{T_0} \cdot V_1 + \left[\frac{T_1}{V_1} - \frac{T_0}{V_0} \right] \cdot \left[\frac{KP_1}{T_1} - \frac{KP_0}{T_0} \right] \cdot V_1$$

KP₁ – průměrný stav krátkodobých pohledávek

T – tržby za služby

7 Stručná charakteristika podniku

Od historie po současnost

Společnost dm drogerie markt byla v České republice založena roku 1992 jako dceřiná společnost dm drogerie markt Rakousko, která je její 100% vlastníkem. V roce 1993 byla otevřena první dm filiálka v místě sídla společnosti, a to v Českých Budějovicích. Nadcházející roky byly doprovázeny expanzí nově otvírajících prodejen dosahující hranice 100. otevřených prodejen roku 2003. Důvodem postupné expanze byl roku 2006 zahájen provoz nového centrálního skladu v Jihlavě, který byl roku 2009 ještě rozšířen o přístavbu logistického centra a vybaven nejmodernějšími technologiemi. V současné době dm drogerie markt slaví otevření 200. filiálky.

Právní subjektivita a předmět podnikání

Společnost dm drogerie markt je společností s ručením omezeným, sídlící v Českých Budějovicích, jejíž základní kapitál je ve výši 274 200 tis. Kč. Vedení společnosti je tvořeno dvěma jednateli a pěti prokuristy (stav k 30.9.2010).

Předmětem podnikání je maloobchodní prodej drogistického a dalšího sortimentu, zahrnující produkty v oblasti dekorativní kosmetiky, čistících prostředků, péče o tělo, péče o dítě, krmiva pro domácí zvířata, produkty zdravé výživy a zprostředkování výroby fotoprací.

Obrázek 4: Počet filiálek dm koncernu
Zdroj: dm drogerie markt s.r.o.

Číselné ukazatelé společnosti

Společnost vede účetnictví v rámci obchodního roku, který začíná 1. října a končí 30. září. Označení např. roku 2010 se týká období od 1.10.2009 do 30.9.2010.

Na konci obchodního roku 2010 byla dm drogerie markt v České republice s celkovým počtem 1 842 pracovníků,



stav k 30. 9. 2010

obratem 5 370 mil. Kč a 192 otevřenými filiálkami jednou z významných zemí podílející se na celkovém obratu koncernu dm drogerie. Spolu se Slovenskem, Chorvatskem, Srbskem, Slovinskem, Maďarskem, Bulharskem, Rumunskem a Bosnou a Hercegovinou, s více než 8 000 pracovníky dosáhla dm drogerie v obchodním roce 2009/2010 obratu přes 961 miliónů EUR všech dceřiných společností dm drogerie Rakousko.

Tabulka 1: Přehled obratu, počtu prodejen a spolupracovníků v koncernu

2010	dm ČR	dceřiné společnosti dm A	dm A včetně dceřiných společností	dm koncern
obrat (mil. EUR)	202	958	1.574	5.647
prodejny	192	855	1 218	2 403
spolupracovníci	1 842	8 015	13 387	36 224

Pozn.: Obrat dm ČR přepočten kurzem k 30.9.2010

Zdroj: dm drogerie markt s.r.o.

Firemní filozofie a zásady

Společnost dm drogerie markt staví do popředí nejen své zákazníky, ale také své zaměstnance, této filozofii přesně odpovídá slogan „*Zde jsem člověkem, zde nakupuji*“. Cílem společnosti je předvídat a plnit přání a požadavky zákazníků, spolupracovníkům nabízet možnost profesního a osobnostního rozvoje a na své okolí působit vždy příkladně. Mezi firemní zásady patří uznání individuality každého člověka, každý člověk je brán vážně, všichni se k sobě chovají s důvěrou a úctou. Za stěžejní se považuje neautoritativní vedení podporující rozvoj jednotlivců.

8 Finanční analýza podniku

8.1 Analýza rozvahy

8.1.1 Vertikální a horizontální analýza pasiv

Tabulka 2: Zkrácená vertikální analýza aktiv v letech 2008 až 2010

Zkrácená rozvaha aktiva (v tis. Kč)	2008		2009		2010	
	absolut.	relativ.	absolut.	relativ.	absolut.	relativ.
Aktiva celkem	1.510.925	100%	1.805.793	100%	1.937.990	100%
Dlouhodobý majetek	668.948	44,3%	924.189	51,2%	1.018.130	52,5%
Dlouhodobý nehmotný majetek	530	0,0%	345	0,0%	205	0,0%
Dlouhodobý hmotný majetek	668.418	44,2%	923.844	51,2%	1.017.925	52,5%
Oběžná aktiva	791.177	52,4%	844.572	46,8%	876.197	45,2%
Zásoby	612.065	40,5%	684.671	37,9%	726.941	37,5%
Dlouhodobé pohledávky	32.794	2,2%	21.597	1,2%	24.895	1,3%
Krátkodobé pohledávky	94.622	6,3%	87.963	4,9%	81.027	4,2%
Krátkodobý finanční majetek	51.696	3,4%	50.341	2,8%	43.334	2,2%
Časové rozlišení	50.800	3,4%	37.032	2,1%	43.663	2,3%

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy

Z Tabulky 2 je zřejmé, že podíl dlouhodobého majetku a oběžných aktiv se pohybuje okolo 50 %. Pouze v roce 2008 oběžná aktiva tuto hranici překročila a v následujících letech postupně klesala až na 45,2 %. Více jak polovina celkového majetku podniku je tak tvořena dlouhodobým hmotným majetkem. Z oběžných aktiv tvoří zásadní položky zásoby s okolo 40 %. Rozboru oběžného majetku bude věnována příští kapitola. Zanedbatelnou částí celkových aktiv je časové rozlišení, které se skládá z předplacených nájmů, kaucí, slev poskytnutých ke zboží aj.

Tabulka 3 přináší přehled změn aktiv v období let 2008 až 2010, z níž vyplývá, že celková aktiva zaznamenala nejvyšší nárůst v roce 2009, téměř o 20 %, k němuž došlo z důvodu navýšení dlouhodobého majetku o více než 38 %, kdy společnost dokončila přístavbu druhé etapy centrálního skladu. Na růstu celkových aktiv se v tomto roce dále podílely zejména zásoby, které vykazovaly téměř 12 % nárůst, příčinou tohoto nárůstu bylo rozšíření centrálního skladu k získání potřebné skladovací plochy. V roce 2009 významně klesly dlouhodobé pohledávky o více než 34 %, které z největší části představují odloženou daňovou pohledávku.

Tabulka 3: Změny hodnot aktiv v letech 2008 až 2010

Zkrácená rozvaha aktiva (v tis. Kč)	2009/2008		2010/2009	
	+př./-úb.	+př./-úb.	+př./-úb.	absolut.
	relativ.	v tis Kč.	relativ.	v tis Kč.
Aktiva celkem	19,5%	294.868	7,3%	132.197
Dlouhodobý majetek	38,2%	255.241	10,2%	93.941
Dlouhodobý nehmotný majetek	-34,9%	-185	-40,6%	-140
Dlouhodobý hmotný majetek	38,2%	255.426	10,2%	94.081
Oběžná aktiva	6,7%	53.395	3,7%	31.625
Zásoby	11,9%	72.606	6,2%	42.270
Dlouhodobé pohledávky	-34,1%	-11.197	15,3%	3.298
Krátkodobé pohledávky	-7,0%	-6.659	-7,9%	-6.936
Krátkodobý finanční majetek	-2,6%	-1.355	-13,9%	-7.007
Časové rozlišení	-27,1%	-13.768	17,9%	6.631

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy

8.1.2 Vertikální a horizontální analýza pasiv

Tabulka 4: Zkrácená vertikální analýza pasiv v letech 2008 až 2010

Zkrácená rozvaha pasiva (v tis. Kč)	2008		2009		2010	
	absolut.	relativ.	absolut.	relativ.	absolut.	relativ.
Pasiva celkem	1.510.925	100%	1.805.793	100%	1.937.990	100%
Vlastní kapitál	238.589	15,8%	311.430	17,2%	434.652	22,4%
Fondy ze zisku	4.519	0,3%	10.355	0,6%	13.997	0,7%
VH minulých let	-158.214	-10,5%	-47.316	-2,6%	21.884	1,1%
VH běžného účet. období	116.735	7,7%	72.842	4,0%	123.222	6,4%
Cizí zdroje	1.263.215	83,6%	1.491.151	82,6%	1.489.148	76,8%
Rezervy	73.254	4,8%	51.143	2,8%	76.116	3,9%
Dlouhodobé závazky	217.384	14,4%	214.228	11,9%	254.990	13,2%
- Závazky ovl. a řídicí osoba	217.052	14,4%	213.903	11,8%	254.714	13,1%
Krátkodobé závazky	643.885	42,6%	810.417	44,9%	733.579	37,9%
- Závazky z obch. vztahů	592.170	39,2%	737.289	40,8%	605.835	31,3%
Bankovní úvěry a výpomoci	328.692	21,8%	415.363	23,0%	424.463	21,9%
- Bankovní úvěry dlouhodobé	278.663	18,4%	357.263	19,8%	305.875	15,8%
- Krátkodobé bankovní úvěry	50.029	3,3%	58.100	3,2%	118.588	6,1%
Časové rozlišení	9.121	0,6%	3.212	0,2%	14.190	0,7%

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy

Pozorováním relativních podílů jednotlivých položek pasiv je patrné, že podnik pro financování využívá z více než 80 % cizí zdroje, kromě roku 2010, kdy tento podíl nepatrně klesnul na necelých 77 %. Přitom největší podíl vykazují krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Společnost z více než 20 % využívá bankovních úvěrů a výpomocí. Zda je tento poměr optimální a společnost je schopna své závazky splácet

bude analyzováno pomocí ukazatelů likvidity. Jak se položky vyvíjely v čase nám ukáže následující tabulka.

Tabulka 5: Změny hodnot pasiv v letech 2008 až 2010

Zkrácená rozvaha pasiva (v tis. Kč)	2009/2008		2010/2009	
	+př./-úb.	+př./-úb.	+př./-úb.	absolut.
	relativ.	v tis Kč.	relativ.	v tis Kč.
Pasiva celkem	19,5%	294.868	7,3%	132.197
Vlastní kapitál	30,5%	72.841	39,6%	123.222
Fondy ze zisku	129,1%	5.836	35,2%	3.642
VH minulých let	-70,1%	110.898	-146,3%	69.200
VH běžného účetního období	-37,6%	-43.893	69,2%	50.380
Cizí zdroje	18,0%	227.936	-0,1%	-2.003
Rezervy	-30,2%	-22.111	48,8%	24.973
Dlouhodobé závazky	-1,5%	-3.156	19,0%	40.762
Krátkodobé závazky	25,9%	166.532	-9,5%	-76.838
Bankovní úvěry a výpomoci	26,4%	86.671	2,2%	9.100
Časové rozlišení	-64,8%	-5.909	341,8%	10.978

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy

Vlastní kapitál má stoupající tendenci, v roce 2010 dosáhl většího tempa růstu necelých 40 %. Tento nárůst je způsobený výsledkem hospodaření běžného účetního období, dosahující v roce 2010 123 milionů Kč. Společnost v předchozích letech vykazovala několik let ztrátu a ve sledovaných použila zisk na její úhradu. Z tohoto důvodu také došlo k navýšení fondů tvořených ze zisku, vysoké tempo růstu fondů ze zisku tak bylo dosaženo v roce 2009, navýšení bylo více než o 129 %. U zisku došlo k výkyvu v roce 2009, kdy klesl o více než 37 %, příčinou byla již zmiňovaná investice do přístavby centrálního skladu, ale také jeho výši ovlivnila výše finančního výsledku hospodaření. Největší položku tvořící cizí zdroje jsou krátkodobé závazky, které jsou nejvíce zastoupeny závazky z obchodních vztahů. Dlouhodobé závazky v roce 2010 zaznamenaly stoupající tendenci o 19 %, největší vliv na jejich růst měl vzestup závazků k ovládající a řídící osobě, které se skládají z půjčky poskytnuté mateřskou společností a ze závazků z obchodního styku s delší než roční splatností. Významnou část cizích zdrojů tvoří také bankovní úvěry a výpomoci. Podnik čerpá dlouhodobé bankovní úvěry, které ji byly poskytnuty v roce 2006, v roce 2009 začala navíc čerpat další dlouhodobý úvěr poskytnutý ve výši 127.350 tisíc Kč, z tohoto důvodu došlo k navýšení o více než 26 %. Podle doby splatnosti se část dlouhodobých úvěrů přesouvá do krátkodobých úvěrů. V roce 2010 společnost navíc získala krátkodobý kontokorentní

úvěr ve výši 68.565 tis. Kč. Výraznou změnu zaznamenaly také rezervy, které v roce 2009 přibližně klesly o 30 % a následující rok vzrostly skoro o 50 %. Zapříčiněním tohoto výkyvu byla tvorba a následné rozpuštění rezervy na daň z příjmu. Ostatní rezervy, které společnost vytvářela byly např. na čerpání AB bodů „Světa výhod“, v roce 2010, v závislosti na zavedení nových zákaznických karet, díky kterým mohou zákazníci sbírat body a následně uplatňovat slevy.

8.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

8.2.1 Vertikální a horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 6: Zkrácená vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2008 až 2010

Zkrácený výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2008		2009		2010	
	absolut.	relativ.	absolut.	relativ.	absolut.	relativ.
Výnosy celkem	3.556.489	100%	4.185.313	100%	4.715.162	100%
Tržby za prodej zboží	3.431.673	96,5%	4.106.108	98,1%	4.575.332	97,0%
+ Obchodní marže	1.123.485	31,6%	1.346.712	32,2%	1.586.311	33,6%
Výkony	43.018	1,2%	52.200	1,2%	85.736	1,8%
- Tržby za prodej služeb	43.018	1,2%	52.200	1,2%	85.736	1,8%
+ Přidaná hodnota	564.875	15,9%	689.852	16,5%	849.592	18,0%
Ostatní výnosy	81.798	2,3%	27.005	0,6%	54.094	1,1%
Náklady celkem	3.439.754	96,7%	4.112.471	98,3%	4.591.940	97,4%
Náklady na prodané zboží	2.308.188	64,9%	2.759.396	65,9%	2.989.021	63,4%
Výkonová spotřeba	601.628	16,9%	709.060	16,9%	822.455	17,4%
- Spotřeba materiálu a energie	80.170	2,3%	99.377	2,4%	115.310	2,4%
- Služby	521.468	14,7%	609.683	14,6%	707.145	15,0%
Osobní náklady	309.238	8,7%	400.602	9,6%	443.409	9,4%
Ostatní náklady	220.700	6,2%	243.413	5,8%	337.055	7,1%
Provozní VH	124.660	3,5%	157.592	3,8%	196.849	4,2%
Finanční VH	27.797	0,8%	-52.724	-1,3%	-27.340	-0,6%
VH za účetní období	116.735	3,3%	72.842	1,7%	123.222	2,6%

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z výkazů zisku a ztráty

Pro hodnocení podniku pomocí vertikální analýzy jsou jako 100% základ zvoleny celkové výnosy, ke kterým jsou poměřovány jednotlivé dílčí položky výkazu zisku a ztráty. Pro hodnocení výkazu zisku a ztráty byly vybrány pouze složky dosahující významných hodnot.

Tabulka 7: Změny hodnot výkazu zisku a ztráty v letech 2008 až 2010

Zkrácený výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2009/2008		2010/2009	
	+př./-úb. relativ.	+př./-úb. v tis Kč.	+př./-úb. relativ.	absolut. v tis Kč.
Výnosy celkem	17,7%	628.824	12,7%	529.849
Tržby za prodej zboží	19,7%	674.435	11,4%	469.224
+ Obchodní marže	19,87%	223.227	17,79%	239.599
Výkony	21,3%	9.182	64,2%	33.536
- Tržby za prodej služeb	21,3%	9.182	64,2%	33.536
+ Přidaná hodnota	22%	124.977	23%	159.740
Ostatní výnosy	-67,0%	-54.793	100,3%	27.089
Náklady celkem	19,6%	672.717	11,7%	479.469
Náklady na prodané zboží	19,5%	451.208	8,3%	229.625
Výkonová spotřeba	17,9%	107.432	16,0%	113.395
- Spotřeba materiálu a energie	24,0%	19.207	16,0%	15.933
- Služby	16,9%	88.215	16,0%	97.462
Osobní náklady	29,5%	91.364	10,7%	42.807
Ostatní náklady	10,3%	22.713	38,5%	93.642
Provozní VH	26%	32.932	25%	39.257
Finanční VH	-290%	-80.521	-48%	25.384
VH za účetní období	-37,6%	-43.893	69,2%	50.380

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z výkazů zisku a ztráty

Tržby za zboží a náklady na prodané zboží se pohybují okolo 97 %, což odpovídá hlavní ekonomické činnosti podniku tj. prodeji zboží. Výkony jsou představovány tržbami za služby a jejich podíl dosahuje pouze 1 až 2 %. Zvýšení v roce 2010 na necelá 2 % způsobil přírůstek o zhruba 64 % viz Tabulka 7. Služby, které podnik poskytuje jsou převážně ve formě marketingových aktivit, inzerce, sledování prodejových dat apod. Největší část nákladů tvoří náklady na prodané zboží, vykazující v prvních dvou sledovaných letech nárůst a v roce 2010 pokles. Další položkou nákladů jsou spotřeba materiálu, energie a služby, potřebných pro provozní činnost podniku. Horizontální analýzou bylo zjištěno, že tyto náklady v roce 2010 rostly pomaleji než v roce 2009, důvodem byla úsporná opatření, která podnik v daném období zavedl. jedná se např. o zavedení teplotních čidel na prodejnách. Hodnoty jednotlivých výsledků hospodaření vypovídají o tom, kolik % z celkových výnosů tvořil zisk. Provozní výsledek hospodaření se pohybuje v rozmezí od 3,5 % do 4,2 % a má lineární stoupající tendenci, která svědčí o „zdravém vývoji“ podniku. Finanční výsledek hospodaření je z velké části tvořen nákladovými úroky a poplatky z platebních karet, díky těmto vysokým položkám společnost v posledních dvou letech vykazuje ve finančním výsledku ztrátu.

v roce 2008 se podařilo dosáhnout kladné hodnoty, která byla ovlivněná značnými kursovými zisky. Významnou částí nákladů jsou také osobní náklady. Jejich podíl na celkových výnosech již v roce 2010 dosahoval téměř 10 %, důvodem je nejen zvyšování počtu pracovníků, ale také zvyšování mezd.

8.3 Rozklad rychlosti obratu aktiv

V Tabulce 8 je uvedena vázanost aktiv, z které je patrné, že vázanost celkových aktiv ve sledovaných letech vykazuje kolísání. Příčinou tohoto výkyvu je pravděpodobně změna vázanosti dlouhodobého hmotného majetku. Vázanost oběžného majetku má po celou dobu klesající tendenci.

Tabulka 8: Vázanost jednotlivých položek aktiv v letech 2008 až 2010

Rok	2008	2009	2010
Aktiva	0,425	0,431	0,411
Dlouhodobý majetek	0,188	0,221	0,216
Oběžný majetek	0,222	0,202	0,186
Časové rozlišení	0,014	0,009	0,009

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Vázanost celkových aktiv, která v roce 2009 vzrostla na 0,431, představuje pro podnik navíc potřebných 27 721 tis. Kč. Příčinou růstu vázanosti celkových aktiv bylo nadměrné tempo růstu vázanosti dlouhodobého majetku. Podnik tak v roce 2009 vázal o 136 964 tis. Kč více v dlouhodobém majetku, a to z důvodu již zmíněné investice do rozšíření centrálního skladu. V roce 2010 vázanost u všech uvedených položek klesla (kromě časového rozlišení), což vypovídá o tom, že investice pomohla ke snížení celkové vázanosti aktiv. U dlouhodobého majetku vázanost klesla na 0,216 a podnik tak dosáhl relativní úspory ve výši 23 059 tis. Kč. Také oběžný majetek vykazuje výrazné snížení vázanosti a relativní úsporu peněžních prostředků v hodnotě 75 295 tis. Kč.

Tabulka 9: Vliv změny relativní vázanosti celkových aktiv (v tis. Kč)

Rok	2009/2008	2010/2009
Aktiva	27.721	-96.411
Dlouhodobý majetek	136.964	-23.059
Oběžný majetek	-86.493	-75.295
Časové rozlišení	-22.750	1.943

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

8.3.1 Rozklad relativní změny dlouhodobého majetku

Tabulka 10: Vázanost dlouhodobého majetku v letech 2008 až 2010

Rok	2008	2009	2010
Dlouhodobý majetek	0,18809	0,22082	0,21593
Dl.nehmotný majetek	0,00015	0,00008	0,00004
Dl.hmotný majetek	0,18794	0,22073	0,21588

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Tabulka 11: Vliv změny relativní vázanosti dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

Rok	2009/2008	2010/2009
Dlouhodobý majetek	136.964	-23.059
Dl.nehmotný majetek	-279	-184
Dl.hmotný majetek	137.243	-22.875

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Dlouhodobý majetek, stejně jako oběžný majetek, je pro podnik velice důležitý, o tom svědčí poměr na celkových aktivech v Tabulce 2. Společnost neustále expanduje a investuje do nově otvíraných filiálek, které jsou vybavovány soubory movitých věcí. Zároveň společnost postupně obnovuje zařízení na starších filiálkách. Všechny tyto aktivity vyžadují vysoké investice. Společnost se navíc v roce 2008 přestěhovala do nových administrativních prostor a v roce 2009 byla dokončena přístavba centrálního skladu. Sledované období je doprovázené významnými investicemi, jejichž vliv na efektivnost je vidět ve výše uvedených Tabulkách 10 a 11.

Na 1 Kč celkových výnosů bylo v roce 2008 potřeba přibližně 0,19 Kč dlouhodobého majetku. V roce 2009 potřeba dlouhodobého majetku vzrostla na 0,22 Kč a další rok klesla nad 0,21 Kč. Vyrůstající tendence roku 2009 byla způsobena investicí do již zmiňované přístavby skladu. Následující rok došlo opět ke snížení. Dalo by se říci, že efekt z investice přináší „ovoce“, aby toto tvrzení bylo potvrzeno, bylo by třeba tento ukazatel vyhodnotit za více nadcházejících období. V absolutním vyjádření velká investice roku 2009 vyvolala relativní potřebu hmotného majetku ve výši 137 243 tis. Kč. V roce 2010 již přinesla úsporu ve výši 22 875 tis Kč. Součástí dlouhodobého majetku je také nehmotný majetek ve formě software, jeho hodnota se snižuje, z toho vyplývá i klesající vázanost, která je nepatrná.

9 Finanční analýza oběžného majetku

9.1 Struktura oběžného majetku

Tabulka 12: Horizontální analýza oběžných aktiv

Položky oběžných aktiv (v tis. Kč)	2008		2009		2010	
Oběžná aktiva	791.177	100%	844.572	100%	876.197	100%
Zásoby	612.065	77,4%	684.671	81,1%	726.941	83,0%
Materiál	13.743	1,7%	15.066	1,8%	8.960	1,0%
Zboží	598.322	75,6%	669.605	79,3%	717.981	81,9%
Dl.pohledávky	32.794	4,1%	21.597	2,6%	24.895	2,8%
Kr.pohledávky	94.622	12,0%	87.963	10,4%	81.027	9,2%
Pohledávky z obch.vztahů	16.645	2,1%	25.300	3,0%	33.836	3,9%
Stát daňové pohledávky	29.964	3,8%	25.583	3,0%	0	0,0%
Krátkodobé posk. zálohy	19.394	2,5%	20.404	2,4%	26.534	3,0%
Dohadné účty aktivní	28.369	3,6%	16.565	2,0%	16.040	1,8%
Jiné pohledávky	250	0,0%	111	0,0%	4.617	0,5%
Kr.fin.majetek	51.696	6,5%	50.341	6,0%	43.334	4,9%
Peníze	33.074	4,2%	37.931	4,5%	36.944	4,2%
Účty v bankách	18.622	2,4%	12.410	1,5%	6.390	0,7%

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy

Zásoby nabývají pro danou společnost vysokého významu, neboť dosahují přibližně 80 % celkového oběžného majetku. Krátkodobé pohledávky se v poměru k celkovým oběžným aktivům vyskytují přibližně od 9 % do 12 %, přičemž v porovnání s jednotlivými druhy pohledávek si všechny zhruba stejně „konkurují“. Krátkodobý finanční majetek, kterým dm drogerie markt disponuje se v podniku vyskytuje pouze ve formě peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech a z oběžného majetku tvoří podíl od 5 do 7 %.

9.2 Rozklad rychlosti obratu oběžného majetku

Tabulka 13: Vázanost oběžného majetku v letech 2008 až 2010

Rok	2008	2009	2010
Oběžný majetek	0,222	0,202	0,186
Zásoby	0,172	0,164	0,154
Dlouhodobé pohledávky	0,0092	0,0052	0,0053
Krátkodobé pohledávky	0,027	0,021	0,017
Krátkodobý finanční majetek	0,015	0,012	0,009

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Tabulka 14: Vliv změny vázanosti oběžného majetku (v tis. Kč)

Rok	2009/2008	2010/2009
Oběžný majetek	-86.493	-75.295
Zásoby	-35.613	-44.407
Dlouhodobé pohledávky	-16.995	564
Krátkodobé pohledávky	-23.389	-18.072
Krátkodobý finanční majetek	-10.495	-13.380

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Vázanost oběžného majetku má klesající tendenci, která působí pozitivně tzn. vyvolává úsporu. Čím pomaleji roste hodnota oběžného majetku a čím rychleji roste hodnota celkových výnosů, tím více se zmenšuje vázanost, nebo-li na 1 Kč celkových výnosů je potřeba méně oběžného majetku. K větší změně vázanosti celkového oběžného majetku došlo v roce 2009 a podnik tak dosáhl úspory ve výši 86 493 tis. Kč. V průběhu sledovaných let vázanost všech položek oběžného majetku klesá, pouze vázanost dlouhodobých pohledávek v roce 2010 nepatrně stoupla a tato změna vyvolala přebytek 564 tis. Kč. Toto překročení vedlo k vyššímu zadržování peněžních prostředků, které společnost mohla použít pro financování z vlastních zdrojů místo čerpání úvěru. Snížení rychlosti obratu krátkodobých pohledávek v roce 2009 vyvolalo relativní úsporu 23 389 tis. Kč. Jelikož je vázanost počítána se stavem pohledávek ke konci roku a celkovými výnosy, vázanost je značně zkreslená. Více vypovídající je ukazatel, který poměruje průměrný stav pohledávek a tržby za služby. Řízení a sledování pohledávek bude věnována samostatná kapitola, v které bude jejich problematika více přiblížena.

10 Analýza zásob

Zásoby jsou jednou ze zásadních položek majetku daného podniku. Podnik účtuje zásoby způsobem A, což znamená v ceně pořízení a s vedlejšími náklady související s pořízením. Zásoby jsou pořizovány pouze nákupem. Druhy vedlejších pořizovacích nákladů u nakupovaných zásob představují dopravné, clo a náklady spojené s pořízením etiket na dovezené zboží. Na konci účetního období jsou vytvářeny opravné položky k sezónnímu a vylistovanému zboží, ke zboží, které vzhledem k odprodejům vykazuje vysokou zásobu, a k položkám se záporným příspěvkem na úhradu.

10.1 Struktura a vývoj objemu zásob

Tabulka 15: Vývoj objemu zásob (v tis. Kč)

Rok	2008		2009		2010	
Zásoby	612.065	100%	684.671	100%	726.941	100%
Materiál	13.743	2,2%	15.066	2,2%	8.960	1,2%
Zboží	598.322	97,8%	669.605	97,8%	717.981	98,8%

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy

Z uvedených zdrojů je patrné, že největší a nejdůležitější částí jsou zásoby zboží tvořící více než 97 % celkových zásob. Zbývající necelá 3 % jsou tvořena materiálem, který je tvořen drobným spotřebním materiálem, jako jsou např. regálové dílce, reklamní materiál, pracovní oděvy, kancelářské potřeby, aj. Počet zalistovaného zboží, s kterým dm drogerie markt obchoduje, dosahuje více než 8 500 výrobků. Pro lepší sledovanost a možnost hodnocení jsou výrobky členěny na skupiny a podskupiny. Základní dělení se skládá z 10 sortimentních skupin, které jsou dále členěny do 49 oblastí, 131 podoblastí, 465 zbožových tříd a 986 zbožových skupin.

10.2 Ukazatele využití řízení zásob zboží

Tabulka 16: Ukazatele řízení celkových zásob podniku

Rok	2008	2009	2010
Obrat zásob	4,16	4,35	4,31
Doba obratu (ve dnech)	88	84	85
Průměrná denní spotřeba (v tis Kč)	6.324	7.560	8.189
Kapitálová potřeba zásob zboží (v tis. Kč)	554.608	633.964	693.793

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

V Tabulce 16 jsou uvedeny ukazatelé řízení celkových zásob společnosti. Jelikož nebylo možné z veřejně dostupných informací získat přesné měsíční údaje za celé sledované období, jsou při výpočtu použity průměrné roční zásoby, vycházející ze zůstatků na začátku a konci hospodářského roku. V ukazatelích tak není zohledněna sezónnost. Obrat zásob udává počet obrátek, které zboží uskuteční za daný rok. Zásoby zboží od roku 2008 postupně nabíraly rychlost a v roce 2010 již počet obrátek dosahovat 4,31. Tento pozitivní vývoj znamená pro podnik, že dochází k rychlejší přeměně zásob v peněžní prostředky, na čem je závislá výnosnost. Doba obratu udává kolik dní jsou peněžní prostředky vázány v průměrných zásobách. V roce 2009 došlo ke zkrácení z 88 na 84 dní a následující rok k navýšení na 85, tento ukazatel podává informaci o mírném výkyvu. Žádoucí je, aby doba obratu měla klesající tendenci. Proč tomu bylo naopak bude předmětem zkoumání v další části pomocí rozkladu ukazatele vázanosti. Následující ukazatel průměrná denní spotřeba informuje o tom, kolik podnik musí denně vynaložit peněžních prostředků za zboží. Čím je denní potřeba vyšší, tím roste i celková potřeba oběžného majetku a naopak. Jelikož se zkracuje doba obratu a zrychluje se obrat zásob, má tento pozitivní vývoj vliv na větší průměrnou denní potřebu. Z tohoto dále vyplývá kapitálová potřeba, která udává kolik financí podnik potřebuje po celou dobu obratu, nebo-li kolik peněz bude vázáno v zásobách než dojde opět k „přeměně“ v peněžní hodnotu.

Pro lepší interpretaci vývoje zboží bude použito ukazatele vázanosti zásob a jeho rozkladu. Ve výpočtu jsou použity náklady na prodané zboží místo tržeb za zboží, neboť podávají přesnější výsledky.

Tabulka 17: Rozklad vázanosti zásob a její relativní změna

Rok	2008	2009	2010
prům.zásoby/výnosy celkem (Z/V)	0,156	0,151	0,147
prům.zásoby/náklady na zboží (Z/S)	0,240	0,230	0,232
náklady na zboží/celkové výnosy (S/V)	0,649	0,659	0,634
Vliv změny (v tis. Kč)		2009/2008	2010/2009
$(Z1/S1-Z0/S0)*S0/V0*V1$ (Z/S)		-28.606	7.357
$(S1/V1-S0/V0)*Z0/S0*V1$ (S/V)		10.355	-27.502
$(S1/V1-S0/V0)*(Z1/S1-Z0/S0)*V1$		-454	-283
celkem		-18.704	-20.429

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Tabulka 18: Přehled změn výnosů, nákladů na zboží a průměrné zásoby (v tis. Kč)

Položky	2008	relativní přírůstek	2009	relativní přírůstek	2010
Výnosy celkem (V)	3.556.489	17,68%	4.185.313	12,66%	4.715.162
Náklady na prodané zboží (S)	2.308.188	19,55%	2.759.396	8,32%	2.989.021
Průměrné zásoby zboží (Z)	554.608	14,31%	633.964	9,44%	693.793

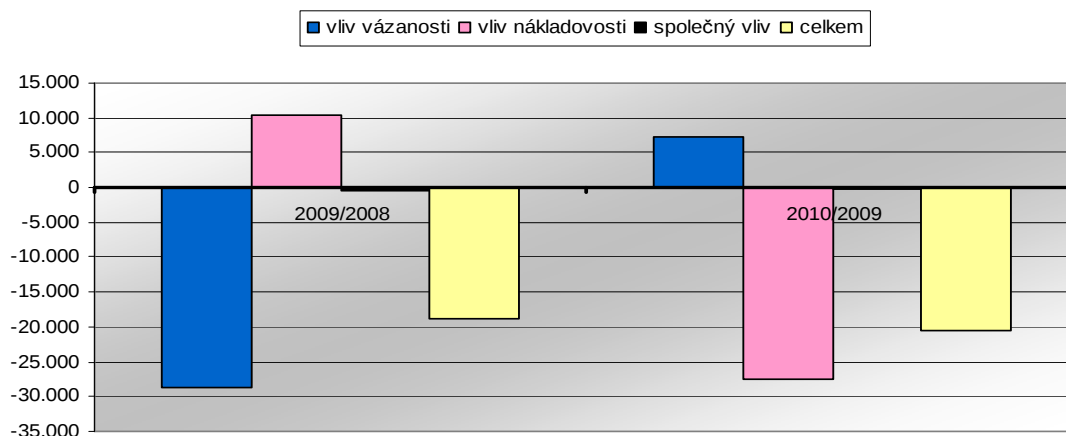
Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Ukazatel celkové vázanosti (Z/V) je relativním vyjádřením rychlosti obratu zásob. Toto vyjádření usnadňuje sledovat změnu v čase a její působení na vázanost finančních prostředků. Celková vázanost zásob ve sledovaném období klesá, což pro podnik znamená, stejně jako zvyšující se počet obrátek z předchozí tabulky, že dochází k rychlejší „přeměně“ v peněžní prostředky. Pomocí rozkladu vázanosti zásob můžeme sledovat vliv změny rychlosti obratu zásob vztažených k nákladům na prodané zboží (Z/S) a vliv nákladovosti (S/V). Podíváme-li se na vázanost (Z/S) zjistíme, že v roce 2010 došlo k nepatrnému výkyvu, který v roce 2010 vyvolal relativní přebytek zásob 7 357 tis. Kč. Tento přebytek byl způsoben vyšším růstem průměrných zásob 9,44 % oproti nákladům na prodané zboží 8,32 %, příčinou mohou být množstevní slevy, kterých podnik mohl dosáhnout při nakoupení většího množství zboží, zároveň mu však rostla průměrná zásoba ve formě „nepotřebného zboží“.

Relativní změnou nákladovosti došlo v roce 2009 také k přebytku zásob ve výši 10 355 tis. Kč. Příčinou byl vyšší růst nákladů na prodané zboží 19,55 % oproti celkovým výnosům 17,68 %. V roce 2009 je tomu přesně naopak. Pokud bychom chtěli zjistit, proč? Je potřeba porovnat údaje v Tabulce 7, abychom zjistili, co ovlivnilo celkové výnosy. Zjištěním je, že celkové výnosy v roce 2010 byly silně ovlivněny výkony, které vzrostly téměř o 64 %. Společným vlivem těchto relativních změn dosáhl podnik relativní úspory, stejně jako v celkovém výsledku, který v roce 2010 představuje 20 429 tis. Kč.

Pomineme-li sezónnost, tak tímto rozbořením byly získány uspokojivé výsledky, které vypovídají o hospodárném nakládání se zásobami. Protože však sezónnost může tyto výsledky výrazně zkreslovat, bylo by vhodné provést tento rozbor s průměrnými měsíčními zůstatky.

Obrázek 5: Znázornění relativní změny zásob vlivem vázanosti a nákladovosti



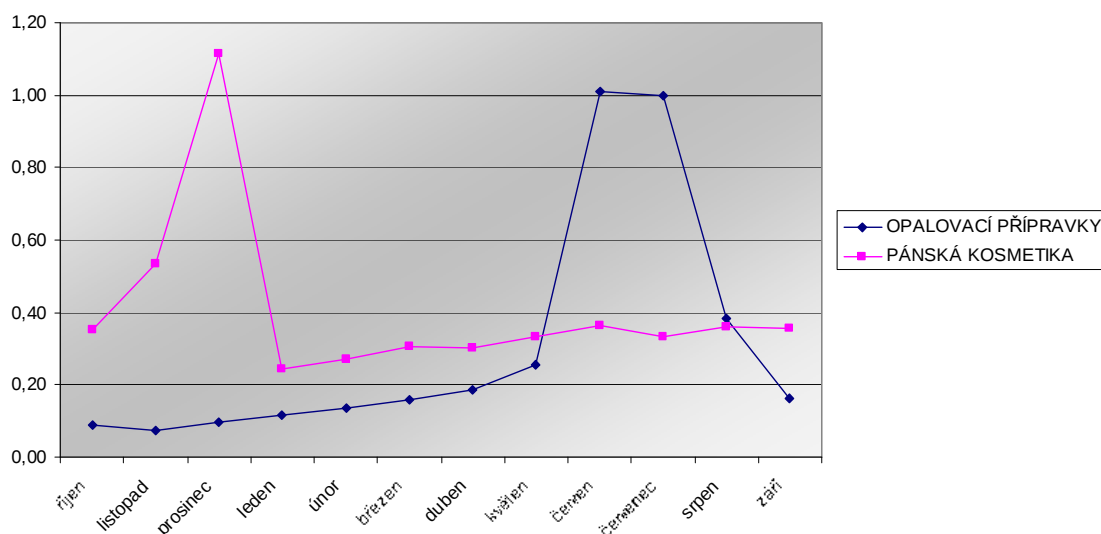
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

10.3 Faktory ovlivňující rozsah zásob zboží

Společnost dm drogerie markt je obchodní společností a její prodejnost je ovlivňována zejména sezónností, trendem, zvyklostmi zákazníků a jinými faktory, které mohou v rozsahu zásob působit nemalé výkyvy. Cílem podniku, je tyto výkyvy eliminovat nebo se je snažit zmírňovat v podobě různých marketingových aktivit.

Na Obrázku 6 je znázorněna rychlost obratu výrobků pánské kosmetiky a opalovacích přípravků, z které je patrná sezónnost v předvánočním období u pánské kosmetiky a letní sezóna u opalovacích přípravků. Pro porovnání byl vybrány tyto dva druhy, protože jsou součástí sortimentní skupiny, která tvoří největší podíl celkových zásob.

Obrázek 6: Zobrazení sezónnosti pánské kosmetiky a opalovacích přípravků



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních podkladů dm drogerie markt s.r.o.

Rozsah zásob neovlivňuje pouze sezónnost a předzásobení ,ale také ji mohou ovlivňovat různé zaokrouhlovací profily, kdy je nutné objednat přesné množství např. ucelené palety.

Dalším faktorem jsou marketingové aktivity a špatné prognózy jejich vývoje. Z tohoto důvodu se stává, že objednané zboží neodpovídá spotřebě a dochází k přebytkům. Aby však bylo možné přesněji vysledovat, kdy a k jakým problémům došlo, bylo by potřeba provést rozbor detailněji a soustředit se na konkrétní zboží.

10.4 Ukazatelé využití řízení zásob materiálu

Materiál se ve společnosti nachází ve formě drobného spotřebního materiálu a z celkových zásob představuje přibližně pouhá 3 %. Spotřební materiál představuje nepřehledné množství různých drobných věcí od reklamního materiálu, přes pracovní oděvy až po regálové dílce. Přestože oproti zásobám zboží je materiál v zanedbatelném množství, je jeho řízení důležité, neboť i špatný odhad potřebného množství (např. v případě ukončení marketingové akce), může ve výsledku vázat nemalé finanční prostředky. V níže uvedených tabulkách je zachycen vývoj základních ukazatelů a vliv jejich změny. Čím je obrat zásob vyšší, o to je menší doba obratu, důkazem je vývoj

těchto ukazatelů a výsledné hodnoty roku 2010. Podnik tak dosahuje zlepšení také ve vázanosti viz Tabulka 20, kdy v roce 2009 a 2010 bylo na 1 Kč výnosů potřeba 0,0003 Kč průměrného materiálu. V celkovém výsledku tak společnost vlivem změny vázanosti dosáhla relativní úspory 4 215 tis. Kč.

Tabulka 19: Ukazatelé řízení zásob materiálu

Rok	2008	2009	2010
Obrat zásob	2,28	2,22	3,08
Doba obratu (ve dnech)	160	164	118
Průměrná denní spotřeba (v tis Kč)	87	88	101
Kapitálová potřeba zásob zboží (v tis. Kč)	13.895	14.405	12.013

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Tabulka 20: Rozklad vázanosti materiálu

Rok	2008	2009	2010
průměrný materiál/výnosy celkem (M/V)	0,004	0,003	0,003
průměrný materiál/spotřeba materiálu (M/S)	0,438	0,450	0,325
spotřeba materiálu/výnosy celkem (S/V)	0,009	0,008	0,008
Vliv změny vázanosti (v tis. Kč)		2009/2008	2010/2009
$(M1/S1-M0/S0)*S0/V0*V1$		423	-4.517
$(S1/V1-S0/V0)*M0/S0*V1$		-2.310	418
$(S1/V1-S0/V0)*(M1/S1-M0/S0)*V1$		-60	-116
celkem		-1.947	-4.215

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

11 Analýza pohledávek

Jednou z výhod obchodních společností je, že zákazníci jsou převážně běžní spotřebitelé, kteří platí v hotovosti popř. platební kartou. Není tomu jinak ani v případě dm drogerie markt. Pohledávky proto v tomto případě nevznikají. Společnost však poskytuje také služby, které jsou fakturovány s dohodnutou dobou splatnosti. Služby, které společnost poskytuje jsou např. inzerce v časopise, informace o prodejových datech, nájemné aj. Celkově se tyto služby podílí na celkových výnosech zhruba 1 až 2 %. viz Tabulka 6.

Tabulka 21: Rozklad a vliv změny vázanosti pohledávek

Rok	2008	2009	2010
prům.stav pohl./výnosy celkem (KP/V)	0,023	0,022	0,018
prům.stav pohl./tržby za služby (KP/T)	1,883	1,749	0,986
tržby za služby/výnosy celkem (T/V)	0,012	0,012	0,018
Vliv změny vázanosti (v tis. Kč)		2009/2008	2010/2009
$(KP1/T1-KP0/T0)*T0/V0*V1$		-6.784	-44.893
$(T1/V1-T0/V0)*KP0/T0*V1$		2.967	47.094
$(T1/V1-T0/V0)*(KP1/T1-KP0/T0)*V1$		-211	-20.556
celkem		-4.028	-18.355

Zdroj: Vlastní výpočty na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Vázanost průměrných krátkodobých pohledávek k celkovým výnosům klesá. Porovnáme-li však vázanost vůči tržbám za služby, zjistíme, že v roce 2008 a 2009 byla vázanost větší než 1, z čeho vyplývá, že v roce 2008 na 1 Kč tržeb za služby bylo potřeba 1,883 Kč pohledávek. Znamenalo by to, že průměrné pohledávky převýšily jejich výnosnost, tzn. nebyly spláceny včas, a docházelo tak k přebytné vázanosti peněžních prostředků.

Pro lepší možnost hodnocení řízení pohledávek by bylo vhodné porovnat průměrnou poskytnutou dobu splatnosti se skutečnou průměrnou dobou splatnosti. Tuto analýzu bych doporučovala provést zvlášť za pohledávky z obchodních vztahů.

12 Analýza financování oběžného majetku

Tabulka 22: Vývoj ukazatele čistého pracovního kapitálu a likvidity podniku

Ukazatel		2008	2009	2010
ČPK	OA – krátkodobé závazky (v tis. Kč)	64,469	-45,542	-865
běžná likvidita	OA/KZ	1,093	0,948	0,999
pohotová likvidita	(OA – zásoby)/krátkodobé závazky	0,211	0,159	0,146
peněžní likvidita	finanční majetek/krátkodobé závazky	0,074	0,058	0,051

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Posledním hodnocením, které bude provedeno je analýza čistého pracovního kapitálu a likvidity. V Tabulce 22 je přehled vývoje čistého pracovního kapitálu a jednotlivých ukazatelů likvidity. Čistý pracovní kapitál v roce 2009 vykazuje zápornou hodnotu - 45 542. V roce 2010 došlo ke zvýšení na - 865 tis. Kč, ale stále se pohybuje v záporné hodnotě. Jak již v předchozích kapitolách bylo zmíněno společnost neustále investuje do nově otvíraných prodejen. Tyto investice v sobě nesou výrazné finanční zatížení, které firma financuje pomocí krátkodobých i dlouhodobých úvěrů. Společnost má také oporu ve své mateřské společnosti, která je zároveň jejím dodavatelem a poskytuje jí zúročenou půjčku ve formě dlouhodobých splatností faktur.

Zjištěné ukazatelé u společnosti dm drogerie markt neodpovídají uváděným doporučeným hodnotám, ale to ještě neznamená, že si podnik vede špatně. Hodnoty se různí podle odvětví, kdy např. výrobní podniky budou mít jiné hodnoty než obchodní společnosti. Získané hodnoty ukazatelů nezohledňují strukturu oběžného majetku ani peněžní toky, které jsou v sezónně výrazně vyšší.

13 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo seznámit se s prováděním finanční analýzy řízení oběžného majetku, zhodnotit finanční ukazatele z hlediska jejich efektivnosti pomocí rozkladu vázanosti, zhodnotit hlavní nedostatky a navrhnout možné způsoby jejich řešení. Analýza řízení oběžného majetku byla provedena u společnosti dm drogerie markt s.r.o.

Základním zdrojem finanční analýzy byl výkaz zisku a ztráty, rozvaha a příloha k účetní závěrce. Analýza byla provedena na období hospodářského roku 2008 až 2010.

Analýza řízení oběžného majetku se skládala ze dvou částí. Prvním krokem bylo provedení klasické analýzy pomocí poměrových ukazatelů. Druhá část byla zaměřená na rozklad vázanosti aktiv a sledování jejich vlivu.

Úvodem byla provedena analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty pomocí vertikální a horizontální metody absolutních ukazatelů, díky nimž bylo možné sledovat vývoj podniku v čase. Následoval rozklad aktiv a analýza relativní změny.

Další část byla již více věnována oběžnému majetku, kdy byla představena jeho struktura a vývoj. V dalších kapitolách byla bakalářská práce zaměřena na analyzování konkrétních položek oběžného majetku. Nejdůležitější část oběžného majetku tvoří zásoby, kterým byla věnována větší pozornost. Pro výběr významných položek bylo použito metody ABC.

Výše uvedeným rozbořem bylo zjištěno, že firma za poslední tři roky významně expandovala a v roce 2010 dosahovala zisku 123 222 tis. Kč. Sledované období bylo doprovázeno výjimečnými investicemi. V roce 2008 firma změnila sídlo společnosti a přestěhovala se do nové administrativní budovy. Další významnou investicí byla přístavba centrálního skladu, kdy se tato investice odrážela v několika dalších ukazatelích a docházelo tak k mírným výkyvům. Přestože byla firma ve sledovaném období značně zatížena investičními výdaji, tak v rámci řízení oběžného majetku vykazovala celkem uspokojivé výsledky.

Analýzou zásob bylo zjištěno, že se podniku daří udržovat zásoby v optimální výši a efektivně je využívat. Spotřeba zboží je však ovlivňována sezónností a marketingovými nástroji, které společnost značně využívá. Z interních podkladů bylo

možné zjistit na konkrétních dvou skupinách výrobků vývoj rychlosti obratu a vysledovat výkyvy v sezóně. Z důvodu ochrany dat společnosti nebylo dále možné zabývat se detailnějším rozbořem vázanosti zásob. Provedením hlubší analýzy by bylo možné získat informaci o tom, zda se podniku daří případné výkyvy ve spotřebě „vykrýt“ nebo naopak, jestli nedochází ke konkrétním přebytkům zásobám. Spotřeba zásob může být také ovlivněna náklady na dopravu a skladování. Mým doporučením by bylo provést danou analýzu pomocí rozkladu vázanosti na úrovni užší skupiny výrobků po měsících a za více sledovaných let, aby mohlo být zjištěno, jestli daný efekt není zkreslen celkovými průměrnými hodnotami.

V další kapitole bylo analyzováno řízení pohledávek a získané výsledky již tolik optimisticky nepůsobily. Analýza byla provedena pomocí rozkladu vázanosti celkových krátkodobých pohledávek, které vůči celkovým výnosům tvoří sice pouhá cca 2 %, ale přesto by jim podnik měl věnovat větší pozornost. Společnosti bych doporučovala provést tento rozklad na dílčích položkách krátkodobých pohledávek a dále provést porovnání skutečné průměrné doby splatnosti a poskytované průměrné splatnosti se zaměřením na krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, pro získání bližší informace, jak odběratelé dodržují sjednanou splatnost. Rozkladem vázanosti na dílčí pohledávky u obchodních vztahů, by bylo možné lépe zjistit důvod vysoké vázanosti, které pohledávky dosáhly v roce 2008 a 2009.

Poslední analýza bakalářské práce byla provedena na schopnosti podniku dostát svým závazkům. V případě likvidity firma vykazuje velice nízké hodnoty, čistý pracovní kapitál je dokonce záporný. Důvodem je, že společnost stále investuje do nově otevíraných filiálek, kterých bylo v průběhu sledovaných let v průměru cca 20 ročně. Ukazatelé likvidity jsou počítány se stavy na konci hospodářského roku tj. 30.9. V tomto období společnost disponuje velice rozdílným množstvím finančních prostředků než např. v prosinci, kdy jsou tržby několikanásobně vyšší. Ukazatelé likvidity mohou být proto do jisté míry zkreslené. Společnosti bych doporučila porovnat dané ukazatele s jiným podnikem působícím ve stejném odvětví.

14 Summary

This bachelor's thesis is themed on short-term assets management in a trading company operating in a field of sale of dry goods.

The main goal is to perform short-term assets financial analysis and financial indicators asses in relation to their effeciency with help of their structure decay. Further are assessed main deficiencies and proposed possible ways of solution.

The theory part explains and define the principles of short-term assets management. It involves real and formal economic indicators comparability, specify the relevance of short-term assets indicators, different ways of their detection and classification methods. The practical part shortly describes the company and it's economic activity. Financial analysis follows information from public available reports. Further is the structure of short-term assets more closely presented and it's particular parts are engaged in separete chapters.

Conclusion contains knowledge summary from short-terms assets management analysis, determination of main deficiencies sequented to a debt management, liquidity and net working capital management.

Key words

Short-term assets, inventory, debt, financial analysis, activity indicators, liquidity, net working capital

15 Přehled použité literatury

1. BAZALA, J. a kol. *Logistika v praxi*. Praha : Verlag Dashöfer, 2006. 1962 s. ISBN 80-85235-55-2.
2. GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha : Ekopress, 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
3. FIŠEROVÁ, E., et al. *10. Abeceda účetnictví pro podnikatele 2010*. 8. vydání. Olomouc : Anag, 2010. 439 s. ISBN -978-80-7263-598-6.
4. HŇUPOVÁ, Jana. *Analýza financování a řízení oběžného majetku obchodního podniku*. České Budějovice, 2002. 136 s. Dizertační práce. Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
5. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
6. LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. Brno : Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
7. LOUŠA, F. *Zásoby, komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 2. aktualizované vydání. Praha : Grada, 2005. 168 s. ISBN: 80-247-1043-9
8. MAREK, P. a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2006. 624 s. ISBN 80-86119-37-8
9. MRKVIČKA, J.; KOLÁŘ, P. *Finanční analýza*. 2. přepracované vydání. Praha : ASPI, 2006. 228 s. ISBN: 80-7357-219-2
10. PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy : Manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
11. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
12. RYNEŠ, P. *10. Podvojné účetnictví a účetní závěrka*. 10. aktualizované vydání. Olomouc : Anag, 2010. 987 s. ISBN 978-80-7263-580-1.
13. VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. 315 s. ISBN 80-86119-21-1

14. VANĚČEK, D.; KALÁB, D. *Logistika : 1.díl: Úvod, řízení zásob a skladování*. České Budějovice : JCU ZF, 2003. 146 s. ISBN 80-7040-652-6.
15. PATÁK, M. R.; ADAMEC, Libor. *Údaje o názvu Podnikové finanční řízení a rozhodování*. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická, 2001. 233 s. ISBN 80-7080-428-9.

Internetové zdroje:

1. *Dm-drogeriemarkt* [online]. 2010 [cit. 2011-02-28]. Dm v Evropě. Dostupné z WWW: <http://www.dm-drogeriemarkt.cz/o_spolecnosti/clanek.html?sid=4 >.
2. *Dm-drogeriemarkt* [online]. 2010 [cit. 2011-02-28]. Historie dm. Dostupné z WWW: <http://www.dm-drogeriemarkt.cz/o_spolecnosti/clanek.html?qid=5 >.
3. *Dm-drogeriemarkt* [online]. 2010 [cit. 2011-02-28]. Filosofie dm. Dostupné z WWW: <http://www.dm-drogeriemarkt.cz/o_spolecnosti/clanek.html?sid=1 >.
4. *Dm-drogeriemarkt* [online]. 2010 [cit. 2011-04-15]. Zahlen, Daten & Fakten. Dostupné z WWW: <http://www.dm-drogeriemarkt.at/dmAHomepage/generator/dmA/Homepage/Unternehmen/dm_20in_20_C3_96sterreich/Zahlen-Daten-Fakten,property=File.pdf>.

16 Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled obrátu, počtu prodejen a spolupracovníků v koncernu.....	30
Tabulka 2: Zkrácená vertikální analýza aktiv v letech 2008 až 2010.....	31
Tabulka 3: Změny hodnot aktiv v letech 2008 až 2010.....	32
Tabulka 4: Zkrácená vertikální analýza pasiv v letech 2008 až 2010	32
Tabulka 5: Změny hodnot pasiv v letech 2008 až 2010	33
Tabulka 6: Zkrácená vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v letech 2008 až 2010...	34
Tabulka 7: Změny hodnot výkazu zisku a ztráty v letech 2008 až 2010.....	35
Tabulka 8: Vázanost jednotlivých položek aktiv v letech 2008 až 2010.....	36
Tabulka 9: Vliv změny relativní vázanosti celkových aktiv (v tis. Kč)	36
Tabulka 10: Vázanost dlouhodobého majetku v letech 2008 až 2010	37
Tabulka 11: Vliv změny relativní vázanosti dlouhodobého majetku (v tis. Kč)	37
Tabulka 12: Horizontální analýza oběžných aktiv	38
Tabulka 13: Vázanost oběžného majetku v letech 2008 až 2010	39
Tabulka 14: Vliv změny vázanosti oběžného majetku (v tis. Kč).....	39
Tabulka 15: Vývoj objemu zásob (v tis. Kč).....	40
Tabulka 16: Ukazatelé řízení celkových zásob podniku	40
Tabulka 17: Rozklad vázanosti zásob a její relativní změna.....	41
Tabulka 18: Přehled změn výnosů, nákladů na zboží a průměrné zásoby (v tis. Kč)	42
Tabulka 19: Ukazatelé řízení zásob materiálu	45
Tabulka 20: Rozklad vázanosti materiálu.....	45
Tabulka 21: Rozklad a vliv změny vázanosti pohledávek.....	46
Tabulka 22: Vývoj ukazatele čistého pracovního kapitálu a likvidity podniku	47

Seznam obrázků.

Obrázek 1: Koloběh oběžného majetku.....	5
Obrázek 2: Model běžné zásoby	15
Obrázek 3: Rozklad vázanosti celkový aktiv.....	26
Obrázek 4: Počet filiálek dm koncernu	29
Obrázek 5: Znázornění relativní změny zásob vlivem vázanosti a nákladovosti	43
Obrázek 6: Zobrazení sezónnosti pánské kosmetiky a opalovacích přípravků	44

17 Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha dm drogerie markt s.r.o.

Příloha 2 Výkaz zisku a ztráty dm drogerie markt s.r.o

Příloha 3 Dílčí údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty dm drogerie markt s.r.o.

Příloha 1

Rozvaha dm drogerie markt s.r.o.					
Řádek	Položka		2008	2009	2010
01		Aktiva celkem	1.510.925	1.805.793	1.937.990
02	B.	Dlouhodobý majetek	668.948	924.189	1.018.130
03	B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	530	345	205
04		3. Software	515	335	195
05		7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	15	10	10
06	B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	668.418	923.844	1.017.925
07		1. Pozemky	25.601	25.938	25.938
08		2. Stavby	154.977	311.966	303.397
09		3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	204.509	273.078	337.582
10		6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	230.820	291.102	337.436
11		7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	42.719	20.436	13.572
12		8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	9.792	1.324	0
13	C.	Oběžná aktiva	791.177	844.572	876.197
14	C.I.	Zásoby	612.065	684.671	726.941
15		1. Materiál	13.743	15.066	8.960
16		5. Zboží	598.322	669.605	717.981
17	C.II.	Dlouhodobé pohledávky	32.794	21.597	24.895
18		1. Pohledávky z obchodních vztahů	163	13	8.954
19		5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	95	608	37
20		8. Odložená daňová pohledávka	32.536	20.976	15.904
21	C.III.	Krátkodobé pohledávky	94.622	87.963	81.027
22		1. Pohledávky z obchodních vztahů	16.645	25.300	33.836
23		6. Stát - daňové pohledávky	29.964	25.583	0
24		7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	19.394	20.404	26.534
25		8. Dohadné účty aktivní	28.369	16.565	16.040
26		9. Jiné pohledávky	250	111	4.617
27	C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	51.696	50.341	43.334
28		1. Peníze	33.074	37.931	36.944
29		2. Účty v bankách	18.622	12.410	6.390
30	D.I.	Časové rozlišení	50.800	37.032	43.663
31		1. Náklady příštích období	37.848	37.024	41.784
32		3. Příjmy příštích období	12.952	8	1.879
33		Pasiva celkem	1.510.925	1.805.793	1.937.990
34	A.	Vlastní kapitál	238.589	311.430	434.652
35	A.I.	Základní kapitál	274.200	274.200	274.200
36		1. Základní kapitál	274.200	274.200	274.200
37	A.II.	Kapitálové fondy	1.349	1.349	1.349
38		1. Emisní ážio	1.349	1.349	1.349
39	A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4.519	10.355	13.997
40		1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	4.519	10.355	13.997
41	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-158.214	-47.316	21.884
42		1. Nerozdělený zisk minulých let	0	0	21.884
43		2. Neuhrazená ztráta minulých let	-158.214	-47.316	0
44	A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	116.735	72.842	123.222
45	B.	Cizí zdroje	1.263.215	1.491.151	1.489.148
46	B.I.	Rezervy	73.254	51.143	76.116
47		3. Rezerva na daň z příjmu	38.812	21.393	11.447
48		4. Ostatní rezervy	34.442	29.750	64.669
49	B.II.	Dlouhodobé závazky	217.384	214.228	254.990
50		2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	217.052	213.903	254.714
51		5. Dlouhodobé přijaté zálohy	332	325	276
52	B.III.	Krátkodobé závazky	643.885	810.417	733.579
53		1. Závazky z obchodních vztahů	592.170	737.289	605.835
54		2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	5.033	25.841
55		5. Závazky k zaměstnancům	16.304	18.912	21.332
56		6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7.856	9.632	11.870
57		7. Stát - daňové závazky a dotace	1.526	3.056	18.219
58		8. Krátkodobé přijaté zálohy	403	270	1.200
59		10. Dohadné účty pasivní	24.578	35.099	47.681
60		11. Jiné závazky	1.048	1.126	1.601
61	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	328.692	415.363	424.463
62		1. Bankovní úvěry dlouhodobé	278.663	357.263	305.875
63		2. Krátkodobé bankovní úvěry	50.029	58.100	118.588
64	C.I.	Časové rozlišení	9.121	3.212	14.190
65		1. Výdaje příštích období	8.930	3.176	7.532
66		2. Výnosy příštích období	191	36	6.658

Příloha 2

Výkaz zisku a ztráty dm drogerie markt s.r.o.					
Řádek	Položka		2008	2009	2.010
01	I.	Tržby za prodej zboží	3.431.673	4.106.108	4.575.332
02	A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2.308.188	2.759.396	2.989.021
03		Obchodní marže	1.123.485	1.346.712	1.586.311
04	II.	Výkony	43.018	52.200	85.736
05	1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	43.018	52.200	85.736
06	B.	Výkonová spotřeba	601.628	709.060	822.455
07	1.	Spotřeba materiálu a energie	80.170	99.377	115.310
08	2.	Služby	521.458	609.683	707.145
09		Přidaná hodnota	564.875	689.852	849.592
10	C.	Osobní náklady	309.238	400.602	443.409
11	1.	Mzdové náklady	225.382	297.824	327.306
12	2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	225	321
13	3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	77.513	95.188	107.508
14	4.	Sociální náklady	6.343	7.365	8.274
15	D.	Daně a poplatky	982	606	419
16	E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	113.814	133.329	182.501
17	III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	220	9.662	11.676
18	1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	18	9.514	11.346
19	2.	Tržby z prodeje materiálu	202	148	330
20	F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	157	9.522	10.268
21	1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	24	9.522	10.259
22	2.	Prodaný materiál	133	0	9
23	G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2.655	-12.872	29.812
24	IV.	Ostatní provozní výnosy	10.715	11.389	19.584
25	H.	Ostatní provozní náklady	24.304	22.124	17.594
26		Provozní výsledek hospodaření	124.660	157.592	196.849
27	X.	Výnosové úroky	1.692	1.078	84
28	N.	Nákladové úroky	25.321	31.106	22.036
29	XI.	Ostatní finanční výnosy	69.171	4.876	22.750
30	O.	Ostatní finanční náklady	17.745	27.572	28.138
31		Finanční výsledek hospodaření	27.797	-52.724	-27.340
32	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	35.722	32.026	46.287
33	1.	- splatná	39.108	20.466	41.214
34	2.	- odložená	-3.386	11.560	5.073
35	**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	116.735	72.842	123.222
36	***	Výsledek hospodaření za účetní období	116.735	72.842	123.222
37	****	Výsledek hospodaření před zdaněním	152.457	104.868	169.509

Příloha 3

Díleč údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty			
	2008	2009	2.010
Průměrný stav zboží	554.608	633.964	693.793
Průměrný stav materiálu	13.895	14.405	12.013
Průměrný stav krátkodobých pohledávek	80.999	91.293	84.495
Spotřeba skladovaného materiálu	31.695	32.030	37.015