

Projekt řízení pracovního kapitálu ve společnosti XY s.r.o.

Ing. Tomáš Sychra

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Tomáš Sychra**
Osobní číslo: **M12812**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt řízení pracovního kapitálu ve společnosti XY s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Provedte kritickou literární rešerši a zpracujte poznatky týkající se efektivního řízení pracovního kapitálu ve společnosti XY s.r.o.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte společnost XY s.r.o. a zhodnoťte její výkonnost.**
- **Analyzujte současný stav společnosti XY s.r.o. v oblasti řízení pracovního kapitálu a jeho jednotlivých složek.**
- **Na základě předchozích analýz navrhněte efektivnější postupy pro řízení pracovního kapitálu ve společnosti XY s.r.o.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN.** Principles of corporate finance. 10th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011. 960 s. ISBN 978-0-07-353073-4.
- BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT.** Financial management: theory and practice. 11th Edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2005. 1000 s. ISBN 0324224990.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ.** Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 8086131637.
- KISLINGEROVÁ, Eva et al.** Manažerské finance. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- SYNEK, Miloslav et al.** Manažerská ekonomika. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
Ústav krizového řízení
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně30.4.2014.....



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem této diplomové práce je řízení pracovního kapitálu ve společnosti XY s.r.o. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a metody související s řízením pracovního kapitálu.

Praktická část je zaměřená na charakteristiku společnosti, analýzu jejího finančního zdraví a analýzu položek spadajících do oblasti řízení pracovního kapitálu. Závěr této práce je věnován návrhům opatření, která by mohla podniku přinést pozitivní efekty plynoucí z efektivního řízení pracovního kapitálu.

Klíčová slova: čistý pracovní kapitál, cash flow, finanční analýza, hotovostní cyklus, krátkodobý finanční majetek, krátkodobé závazky, likvidita, pohledávky z obchodního styku, zásoby.

ABSTRACT

The topic of this diploma thesis is the working capital management in the company XY s.r.o. In the theoretical part, there is described an essential terminology and methods related to working capital management.

The practical part focuses on characteristic of the company, financial analysis and analysis of components belonging to the working capital management. The conclusion of this work is devoted to suggestions of measures which could bring positive effects associated with effective management of the working capital.

Keywords: net working capital, cash flow, financial analysis, cash conversion cycle, short-term financial assets, short-term payables, liquidity, short-term trade receivables, inventories.

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., za cenné rady a vstřícný přístup, bez kterého by tato práce nemohla vzniknout v takové kvalitě a takovém rozsahu.

Poděkování též patří zaměstnancům společnosti XY s.r.o., kteří mi poskytli cenné informace a seznámili mě s činností podniku.

V neposlední řadě děkuji mé rodině a přítelkyni za podporu během studií.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	14
1.1 PROČ ŘÍDIT PRACOVNÍ KAPITÁL.....	14
1.2 OBĚŽNÝ MAJETEK	16
1.3 HOTOVOSTNÍ CYKLUS	17
1.3.1 Zkrácení délky trvání hotovostního cyklu.....	17
1.3.2 Prodloužení délky trvání hotovostního cyklu	18
2 ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	19
2.1 VZTAH PRACOVNÍHO KAPITÁLU A HODNOTY FIRMY	20
2.2 STRATEGIE ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU	21
3 ŘÍZENÍ ZÁSOB	22
3.1 ŘÍZENÍ Z POHLEDU FINANČNÍHO MANAŽERA	23
3.2 DALŠÍ MOŽNOSTI ŘÍZENÍ ZÁSOB	25
3.2.1 Metoda ABC	25
3.2.2 Metoda Just In Time.....	25
3.2.3 Outsourcing ve skladování	26
3.2.4 Konsignační sklady	26
4 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	27
4.1 RIZIKO OBCHODNÍHO ÚVĚRU.....	28
4.2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	28
4.3 PROCES ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	30
4.3.1 Dodavatelský úvěr.....	31
4.3.2 Platební podmínky	32
4.4 EFEKTIVNOST ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	33
5 ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU	35
5.1 ČINNOSTI SPADAJÍCÍ DO CASH MANAGEMENTU	35
5.2 MOTIVY DRŽENÍ PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ	35
5.3 NÁKLADY DRŽENÍ HOTOVOSTI	36
5.4 CÍLE ŘÍZENÍ LIKVIDITY	36
5.5 METODY ŘÍZENÍ HOTOVOSTI.....	36
5.6 CASH POOLING	38
5.7 KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ PLÁN, PLÁN PENĚŽNÍCH TOKŮ	38
6 ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ	40
6.1 OBCHODNÍ ÚVĚRY	40
6.2 BANKOVNÍ ÚVĚR	40
6.3 KONTOKORENTNÍ ÚVĚR.....	41
6.4 REVOLVINGOVÝ ÚVĚR.....	41
6.5 POSTOUPENÍ POHLEDÁVKY	41

6.6	ESKONT SMĚNKY	42
6.7	FAKTORING	42
II	PRAKTICKÁ ČÁST	43
7	CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY S.R.O.	44
7.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ A ČINNOSTI.....	44
7.2	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ SPOLEČNOSTI	44
8	PROFIL SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	45
8.1	VÝROBNÍ A PRODEJNÍ SORTIMENT	45
8.1.1	Export.....	46
8.1.2	Import.....	46
8.2	OBCHODNÍ A EKONOMICKÉ UKAZATELE	46
8.3	AKTIVITY A PŘEDPOKLÁDANÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI	48
8.3.1	Aktivity v oblasti výzkumu a vývoje	48
8.3.2	Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí.....	48
8.3.3	Aktivity v oblasti pracovněprávních vztahů	48
8.3.4	Předpokládaný budoucí vývoj společnosti	49
9	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	50
9.1	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ÚČETNÍCH VÝKAZŮ	50
9.1.1	Horizontální analýza aktiv	50
9.1.2	Horizontální analýza pasiv	51
9.1.3	Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát	52
9.2	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ÚČETNÍCH VÝKAZŮ	52
9.2.1	Vertikální analýza aktiv	52
9.2.2	Vertikální analýza pasiv	54
9.2.3	Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát	55
9.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	55
9.3.1	Bilanční pravidla	55
9.3.2	Ukazatele rentability	58
9.3.3	Ukazatele likvidity	59
9.3.4	Ukazatele aktivity.....	61
9.3.5	Ukazatele zadluženosti.....	63
9.3.6	Nefinanční ukazatele	64
9.4	SOUHRNNÁ ANALÝZA FINANČNÍHO ZDRAVÍ PODNIKU	65
9.4.1	Altmanova analýza.....	65
9.4.2	Index IN	66
9.5	ZÁVĚRY FINANČNÍ ANALÝZY	67
10	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU V PODNIKU XY S.R.O.	68
10.1	ŘÍZENÍ ZÁSOB V PODNIKU XY S.R.O.	68
10.1.1	Vývoj zásob.....	68
10.1.2	Výroba.....	72
10.1.3	Skladování.....	73
10.1.4	Smlouvy o dodávkách surovin, materiálů a importního zboží.....	74
10.1.5	Náležitosti smluvních dokumentů.....	74
10.1.6	Změna doby splatnosti	75
10.1.7	Hodnocení dodavatelů surovin a materiálu.....	75

10.1.8	Periodické hodnocení dodavatelů	76
10.1.9	Kontrola dodavatelů	77
10.1.10	Kontrola insolvence stávajících dodavatelů	77
10.1.11	System objednávání	78
10.2	ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÝCH POHLEDÁVEK V PODNIKU XY S.R.O.	79
10.2.1	Vývoj pohledávek z obchodního styku	79
10.2.2	Rozdělení pohledávek dle splatnosti	81
10.2.3	Pojištění pohledávek	82
10.2.4	Kontrola insolvence	84
10.3	ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU V PODNIKU XY S.R.O.	84
10.3.1	Vývoj zůstatků na běžných účtech	85
10.3.2	Platební styk a zajištění	86
10.4	ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ V PODNIKU XY S.R.O.	87
10.4.1	Vývoj krátkodobých závazků z obchodního styku	87
10.4.2	Rozdělení závazků dle splatnosti	88
10.5	ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL A OBRATOVÝ CYKLUS PENĚZ	89
10.5.1	Výše čistého pracovního kapitálu v podniku XY s.r.o.	90
10.5.2	Obratový cyklus peněz v podniku XY s.r.o.	92
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU VE SPOLEČNOSTI XY S. R. O.	94
11.1	PŘÍNOS PLYNOUCÍ ZE ZAVEDENÍ NÁVRHŮ DO PRAXE	94
11.1.1	Hypotetické úspory ze snížení výše pracovního kapitálu	94
11.1.2	Opatření vedoucí ke zvýšení disponibilních finančních prostředků	95
11.2	DOPORUČENÍ PRO ŘÍZENÍ ZÁSOB	95
11.2.1	Řízení dováženého zboží	96
11.2.2	Konsignační sklady	97
11.2.3	Outsourcing	98
11.3	DOPORUČENÍ PRO ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK	98
11.3.1	Časové plány pohledávek a analýza doby jejich splatnosti	99
11.3.2	Inkasní politika a slevy poskytnuté odběratelům	100
11.3.3	Úvěrové standardy	101
11.4	DOPORUČENÍ PRO ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ	104
11.5	DOPORUČENÍ PRO OBLAST CASH MANAGEMENTU	105
11.5.1	Plánování vývoje hotovosti	105
11.5.2	Cash pooling ve společnost XY s.r.o.	107
11.5.3	Řízení devizových rizik	108
11.5.4	Minimalizace poplatků plynoucích z obchodního styku	109
	ZÁVĚR	111
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	113
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM TABULEK	118
	SEZNAM PŘÍLOH	120

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je „Projekt řízení pracovního kapitálu ve společnosti XY s.r.o.“. Řízení pracovního kapitálu je velmi důležitou součástí finančního řízení podniku. Na podnik pohlížím jako na organismus, který se neustále vyvíjí a musí reagovat na prostředí, v němž působí. Faktory, které jej ovlivňují, na podnik vytváří tlak jak zevnitř, tak zvenku. Již několik let je globální ekonomické prostředí ve fázi, kdy se pomalu odráží ode dna. Některé země jsou na tom lépe, jiné hůře, všeobecně však dopady krize ustupují ve vyspělých zemích pozvolna a ekonomický růst stále ještě nedosahuje takových hodnot, jako tomu bylo před rokem 2008.

Spotřebitelská poptávka je oproti přecházejícímu desetiletí nízká a prodeje firem v mnoha odvětvích v lepším případě stagnují, v tom horším dokonce klesají. Podniky jsou nuceny akceptovat tento stav a v případě, že i do budoucna chtějí pokračovat ve svých činnostech, musí reagovat úpravou nabídky svých produktů a služeb.

Pokud chce podnik zůstat konkurenceschopný a dále fungovat na principu going concern (předpoklad nekonečného trvání podniku), musí oslovit spotřebitele novým výrobkem či službou, nabízet jej novými kanály, ale zároveň musí vynaložit úsilí na to, aby se pokusil nalézat úspory v nákladech, řídit výdajovou stranu, nastavit vhodnou kapitálovou strukturu atd. Úspory lze nalézt i v řízení pohledávek, závazků, zásob a finančního majetku podniku, tzn. v pracovním kapitálu, čímž lze snížit úrokové zatížení podniku.

Jelikož řízení pracovního kapitálu hraje velmi důležitou roli ve finančním řízení, budu se jím zabývat v této diplomové práci.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu řízení pracovního kapitálu ve společnosti XY s.r.o. navrhnout managementu společnosti možnosti, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu a přinesly společnosti úspory.

Práce je rozdělena na tři části. V první části jsou vymezeny základní teoretické pojmy z oblasti účetnictví a financí, metody analýzy finančního zdraví podniku a metody řízení položek pracovního kapitálu. Po teoretickém exkurzu následuje analýza současného stavu společnosti, která by měla potvrdit či vyvrátit going concern princip. V poslední části této diplomové práce jsou uvedeny návrhy, které by po aplikaci do praxe mohly vést ke zlepšení dosahovaných výsledků společnosti, zejména na nákladové straně z pohledu zisku a na

straně výdajové z pohledu cash flow. Veškerá tato doporučení budou předložena managementu společnosti.

Teoretický základ vychází z odborné literatury, která se zabývá tematikou podnikových financí, finanční analýzou, analýzou a řízením pracovního kapitálu, dále pak z internetových zdrojů zabývajících se toutéž tematikou. Zdrojem pro analýzu současného finančního stavu podniku a stavu jeho pracovního kapitálu jsou veřejně dostupné finanční výkazy společnosti a rovněž interní zdroje poskytnuté pracovníky a vedením společnosti XY s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

V teoretické části jsou uvedeny pojmy, které se váží na problematiku řízení pracovního kapitálu. Je zde zmíněna charakteristika finančního řízení podniku obecně. Jak je však definován samotný pojem „podnik“?

Brealey, Myers a Allen (2011, s. 5) definují podnik následovně: „*A corporation is a legal entity. In the view of the law, it is a legal person that is owned by its shareholders. As a legal person, the corporation can make contracts, carry on a business, borrow or lend money, and sue or be sued. One corporation can make a takeover bid for another and then merge the two businesses. Corporations pay taxes — but cannot vote!*“

„Společnost je právnickou osobou. Z pohledu práva se jedná o právnickou osobu, která je vlastněna svými akcionáři. Jako právnická osoba společnost může uzavírat smlouvy, provozovat byznys, vypůjčovat nebo půjčovat peníze a žalovat nebo být žalována. Jedna společnost může učinit nabídku na převzetí společnosti druhé a pak sloučit dva byznysy. Podniky platí daně, ale nemohou volit!“

Po definování pojmu „podnik“ je vhodné charakterizovat jednu z důležitých činností, která při správném nastavení vede k základnímu cílu vlastníků podniku, a tím je růst jeho hodnoty. K tomu je potřeba kvalitní finanční řízení společnosti.

„*Úkolem finančního řízení podniku je poskytovat přehled o finanční situaci a finančních souvislostech hospodaření podniku. Jde o souhrn činností, jejichž cílem je řídit finanční hospodaření podniku. Těžištěm je zajišťování finančních zdrojů, zajištění jejich optimální struktury a jejich užití z hlediska cílů firmy.*“ (Pavelková, 2000, s. 4)

1.1 Proč řídit pracovní kapitál

V každé finanční literatuře se vyskytuje pojem zisk. Je dán rozdílem mezi výnosy a náklady a je jedním z nejdůležitějších pojmů ve světě financí. Zisk může být ovlivněn různými účetními operacemi.

Neméně důležitým pojmem je Cash Flow, významný ukazatel finančního zdraví podniku. Jedná se totiž o peněžní tok, který podnik za určité období vygeneroval. Podnik může dosahovat velkého zisku, ale může mít také velké problémy, které jsou způsobeny právě nedostatkem peněžní hotovosti, v důsledku čehož podnik není schopen hradit své závazky.

Disponibilní hotovost může být ovlivněna například jednorázovým prodejem aktiv, pozastavením investic nebo emisí cenných papírů. Významným zdrojem pro zvýšení cash flow se může stát jedna konkrétní oblast, a tou je pracovní kapitál.

V období ekonomických potíží jsou firmy nuceny realizovat opatření s rychlým, ale krátkodobým efektem. Podniky například omezují své investice, odkládají platby svých závazků, zkracují splatnosti odběratelům a vyjednávají o delších platebních podmínkách u dodavatelů. Pokud chce podnik řídit hotovost a pracovní kapitál systematicky a dlouhodobě, musí zavádět udržitelné nástroje a přístupy, které mu to umožní.

Základem aktivního řízení pracovního kapitálu je odhalit slabá místa a rezervy a dosáhnout konkrétních finančních úspor. Je třeba se zaměřit na dodavatelský, výrobní, zásobovací a odběratelský řetězec a řízením najít kompromis mezi provozně nutnou potřebou zdrojů a efektivním fungováním procesů bez dopadu na kvalitu nebo spolehlivost dodávek pro zákazníka. Cílem je uvolnit neefektivně vázané prostředky z oběžných forem majetku a pro dosažení tohoto cíle je třeba k jednotlivým složkám pracovního kapitálu přistupovat komplexně.

Přínosy komplexního a aktivního přístupu k řízení pracovnímu kapitálu mohou být následující:

- zvýšení likvidity,
- lepší kontrola a monitoring toku hotovosti v podniku,
- přesnější definice potřeby zdrojů pro financování interního fungování firmy,
- nalezení konkrétních finančních úspor v pracovním kapitálu,
- uvolnění finančních zdrojů z interních procesů a snížení závislosti na externím financování,
- možnost udržení/zvýšení investičních výdajů a případné expanze,
- zkvalitnění interních procesů a produktivity. (Lupták a Cyranowski, 2009, [online])

V běžné praxi dochází k tomu, že se pojmy pracovní kapitál a čistý kapitál mnohdy neodlišují. V této práci, stejně jako v mnohé literatuře, je pracovním kapitálem chápán oběžný majetek krátkodobého charakteru a čistý pracovní kapitál (ČPK) jako majetek, který je financován dlouhodobým kapitálem. Čistý pracovní kapitál lze tedy vymezit jako oběžný majetek minus krátkodobé závazky.

Podle Synka (2007, s. 323) je řízení pracovního kapitálu spojeno se dvěma základními úkoly:

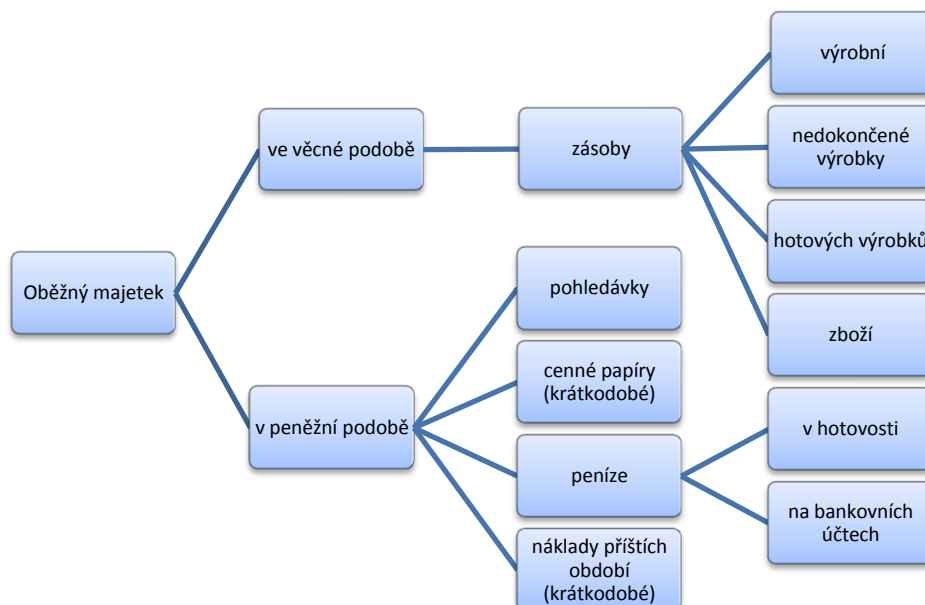
1. Stanovit přiměřenou výši každé položky oběžných aktiv.
2. Určit způsob financování těchto oběžných aktiv.

1.2 Oběžný majetek

Oběžný majetek je v podniku přítomen v různých formách. Ve věcné podobě se jedná o zásoby surovin, materiál, náhradní díly, obaly, nedokončenou výrobu, zásoby hotových výrobků a zboží; v podobě peněžní se jedná o hotovost na účtech v bance, o pohledávky a krátkodobý finanční majetek (cenné papíry určené k obchodování).

Tento typ majetku je neustále v pohybu, obíhá, proto označení oběžný majetek. Obrat oběžného majetku je oproti majetku dlouhodobému mnohonásobně vyšší. Obrat dlouhodobého majetku je např. jednou za pět, deset, padesát let, kdežto majetek oběžný se obrací jednou za několik měsíců, týdnů či dní. Čím rychleji se majetek obrátí, tím rychleji přinese podniku zisk. Velmi důležitými ukazateli využití oběžného majetku jsou ukazatele rychlosti jeho obratu.

Synek (2002, s. 121) uvádí rozdělení oběžného majetku v této grafické podobě:



Obrázek 1 – Rozdělení oběžného majetku (Synek, 2002, vlastní úprava)

1.3 Hotovostní cyklus

Produkty, které firmy vyrábí, musí být určitým způsobem financovány. K tomu, aby byly vyrobeny produkty, které odběratelé poptávají, musí podnik nakoupit požadované vstupy ve formě materiálů, surovin, polotovarů. Má-li podnik vyžadované vybavení, kvalifikované zaměstnance a další nutné faktory pro výrobu, je schopen přeměnit vstupy dále v zásoby nedokončené výroby a následně v zásoby hotových výrobků. Tyto výrobky pak prodá, čímž mu vzniknou pohledávky, které za běžných okolností budou uhrazeny a podnik obdrží peněžní prostředky, jenž mu umožní opět nakoupit materiál a suroviny a koloběh může pokračovat.

Tento koloběh se nazývá hotovostním cyklem. Pro podnik je pozitivní, pokud stav hotovosti, která je do tohoto koloběhu vložena, dosahuje na konci cyklu vyšších hodnot, než tomu bylo na počátku cyklu.

1.3.1 Zkrácení délky trvání hotovostního cyklu

Kislingerová (2010, s. 455) uvádí několik možností, jak se dá délka trvání hotovostního cyklu zkrátit. Pro nalezení rezervy v hotovostním cyklu je třeba analyzovat tyto oblasti:

1. Příjem a zpracování objednávky.
2. Objednávání zásob.
3. Doba dodání zásob pro zahájení výroby.
4. Konstrukční a technologická příprava výroby.
5. Plánování výroby.
6. Výrobní technologie.
7. Skladování hotových výrobků.
8. Expedice.
9. Příprava a doručení faktury.
10. Doprava zákazníkovi.
11. Dohodnutá splatnost pohledávky.
12. Zákazníková vůle zaplatit včas.
13. Zákazníková schopnost zaplatit včas.
14. Doba převodu peněz bankovním systémem.
15. Doba převodu peněz poštou.
16. Tok informací.

Určitě by se dalo nalézt více činností, které by mohly být podrobeny analýze a korigování délek jejich trvání. Každá firma je jedinečná a pro analýzu jejího hotovostního cyklu je důležitá analýza odvětví, ve kterém působí, analýza konkurence, firemní kultury, odběratelských a dodavatelských vztahů, metod řízení v dané společnosti apod.

1.3.2 Prodloužení délky trvání hotovostního cyklu

Zpoždování hotovostního cyklu může být způsobováno záměrem, lajdáctvím, špatným nastavením interních procesů a dalšími důvody. Je nutné analyzovat jednotlivé části cyklu a související procesy, výsledkem pak budou opatření, která mohou přispět ke zkrácení hotovostního cyklu.

2 ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL

Pracovní kapitál lze charakterizovat jako oběžný majetek. Čistý pracovní kapitál je část pracovního kapitálu, která je financována dlouhodobým kapitálem, tzn., pro stanovení čistého pracovního kapitálu je třeba znát výši těchto položek účetní rozvahy:

- Zásoby.
- Pohledávky.
- Krátkodobý finanční majetek.
- Krátkodobé cizí zdroje.

Čistý pracovní kapitál = zásoby + pohledávky + krátkodobý finanční majetek - krátkodobé cizí zdroje.

Níže je uveden stručný přehled se zkratkami a významem pojmů.

Tabulka 1 – Typy pracovního kapitálu (Kislingerová, 2010, s. 445)

Český pojem	Anglický pojem	Zkratka	Náplň pojmu
Pracovní kapitál	Working Capital	WC	Zásoby + Pohledávky + Finanční majetek
Čistý pracovní kapitál	Net Working Capital	NWC	WC - Krátkodobé závazky
Nefinanční pracovní kapitál	Noncash Working Capital	NCWC	Zásoby + Pohledávky

Pro stanovení čistého pracovního kapitálu není dostatečné, provést výpočet z položek rozvahy. Je nutné prověřit jejich věcnou souvislost s pracovním kapitálem. Pro stanovení, co do výpočtu pracovního kapitálu zahrnout a co ne, je možné použít následující vodítko. (Kislingerová, 2010, s. 451)

Do pracovního kapitálu patří tyto položky aktiv:

- Všechny položky zásob
- Dlouhodobé pohledávky z obchodního styku a jiné pohledávky (podle analytické evidence)
- Krátkodobé pohledávky z obchodního styku a ostatní položky (podle analytické evidence)
- Finanční majetek
- Příjmy příštích období

Pracovní kapitál je financován těmito položkami pasiv:

- Dlouhodobé přijaté zálohy a jiné dlouhodobé závazky (podle analytické evidence)
- Krátkodobé závazky z obchodního styku a ostatní položky (podle analytické evidence)
- Krátkodobé úvěry
- Výdaje příštích období

2.1 Vztah pracovního kapitálu a hodnoty firmy

Pokud společnost dokáže správně nastavit výši jednotlivých položek pracovního kapitálu, může uvolnit ze zásob a z pohledávek hotovost, a v případě závazků oddálit vydání hotovosti. Tím vším navýší disponibilní hotovost, kterou může investovat. Je proto nutné řešit otázky, jak dosáhnout zvýšení hotovosti a jakým způsobem tuto hotovost využít, aby se zvýšila hodnota společnosti. Mařík (2007, s. 132) mluví o pracovním kapitálu jako o jednom z generátorů hodnoty podniku.

Opatření efektivnějšího využití položek pracovního kapitálu pro uvolnění hotovosti může být dosaženo:

- Rychlejšími a spolehlivějšími dodávkami materiálů a polotovarů, které sníží výši zásob, avšak bez porušení plynulosti zásobovacího cyklu. Může tak dojít k úsporám nákladů na skladování, manipulaci a v neposlední řadě ke snížení mzdových nákladů.
- Ochranou před nedobytnými pohledávkami, tzn. analýzou odběratelů, jejich platební schopnosti a spolehlivosti.
- Efektivním vymáháním pohledávek po splatnosti, tzn. s přiměřenými náklady zajistit inkaso dlužné částky, kterou odběratel dluží.
- Nastavením vhodné výše hotovostní rezervy na bankovních účtech, příp. pokladně, která bude zajišťovat disproporci mezi příjmy a výdaji plynoucí z jejich odlišné časové struktury.

Uvolněnou hotovost lze z krátkodobého hlediska uložit na peněžním trhu a získat dodatečné úroky plynoucí ze zhodnocení uložených prostředků, dále je možné ji využít na splátku úvěrů a uspořít nákladové úroky, ovšem z dlouhodobého hlediska může být pro podnik výnosnější, pokud bude volné prostředky investovat do stávajícího provozu, případně provoz rozšíří novými akvizicemi, čímž může dojít ke zvýšení hodnoty společnosti.

2.2 Strategie řízení pracovního kapitálu

Cílem majitele podniku je dosažení maximální výnosnosti. Snahou je nastavení vhodné kapitálové struktury tak, aby byly minimalizovány náklady kapitálu. Management společnosti využívá kapitál vložený vlastníky. Pokud je potřeba kapitálu více, musí zajistit prostředky k financování aktivit jinde, například z cizích zdrojů. S tím souvisejí náklady za poskytnuté finanční prostředky, ty jsou však daňově uznatelné, čímž podnik snižuje daňový základ a odvádí státu méně daní. Zároveň platí, že náklady na vlastní kapitál jsou vyšší než náklady na cizí kapitál.

Zadlužení nemůže růst do nekonečna, jelikož by rostlo i riziko, že podnik nesplatí své závazky a žádná instituce by mu při vysokém podílu cizího kapitálu již další kapitál neposkytla. Rizikovost by byla kompenzována vyšší cenou cizího kapitálu, úrokem. Vyšší, než přiměřená zadluženost by mohla vést ke snížení výkonnosti podniku.

Podle Režňákové (2010, s. 37) lze definovat 3 strategie řízení pracovního kapitálu:

1. Uvolněná strategie – podnik disponuje relativně vysokým objemem hotovostních prostředků, má vytvořené zásoby pro zabezpečení plynulosti výroby na delší dobu, prodeje jsou stimulovány delší dobou splatnosti faktur, tím pádem roste výše pohledávek a podnik nevyužívá výhod financování dodavatelskými úvěry.
2. Restriktivní strategie – v podniku je držena minimální výše hotovosti, zásob i pohledávek a maximalizuje se hodnota závazků. Pracovní kapitál provádí více obrátek. Vyšší míra výnosnosti je kompenzována rizikem, které vyplývá z možnosti přerušení plynulosti výroby např. kvůli chybějícím zásobám, nedostatku hotovosti pro uhrazení splatných závazků a podobně.
3. Umírněná či vyvážená – je kompromisem mezi uvolněnou a restriktivní strategií.

3 ŘÍZENÍ ZÁSOB

Zásoby jsou definovány ve vyhlášce č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Zásoby (v rozvaze C. I. Zásoby) představují majetek účetní jednotky. Jsou součástí oběžných (krátkodobých) aktiv, které dále zahrnují dlouhodobé a krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Podle § 9 se zásoby skládají z těchto položek (dle označení v rozvaze):

C. I.1. Materiál

- suroviny, pomocné látky, náhradní díly, obaly a obalové materiály, další movité věci s dobou použitelnosti jeden rok a kratší.

C. I.2. Nedokončená výroba a polotovary

- produkty, které prošly jedním nebo několika výrobními stupni a nejsou již materiálem, nejsou však dosud hotovým výrobkem,
- polotovary, které dosud neprošly všemi výrobními stupni a budou dokončeny nebo zkompletovány do hotových výrobků v dalším výrobním procesu účetní jednotky.

C. I.3. Výrobky

- věci vlastní výroby určené k prodeji nebo ke spotřebě uvnitř účetní jednotky.

C. I.4. Zvířata

- mladá chovná zvířata, zvířata ve výkrmu, ryby, včelstva, hejna slepic, kachen, krůt, perliček a hus na výkrm.

C. I.5. Zboží

- movité věci nabyté za účelem prodeje, pokud účetní jednotka s těmito věcmi obchoduje, výrobky vlastní výroby, které byly aktivovány a předány do vlastních prodejen, nemovitosti nakupované za účelem prodeje.

C. I.6. Poskytnuté zálohy na zásoby

- krátkodobé a dlouhodobé zálohy poskytnuté na pořízení zásob.

Řízení zásob je chápáno jako činnost, která má zajistit optimální výši zásob a s tím související velikost a frekvenci dodávek. (Kislingerová, 2010, s. 508) Cílem je zajistit takovou

výši zásob, aby nedocházelo ke zbytečnému vázání peněžních prostředků (např. v nakoupeném materiálu, v nedokončené výrobě, v hotových výrobcích apod.), zároveň je však nutné zabezpečit plynulost výroby v návaznosti na požadavky finálních odběratelů.

Existuje mnoho metod a postupů, jak zásoby řídit. Je nutné brát v potaz veškeré náklady, které se k zásobám vážou. Někteří autoři doporučují, aby každé položce zásob nebyla věnována stejná pozornost. Z toho titulu je vhodné zásoby rozčlenit pomocí metody ABC, která vychází z Paretova principu.

3.1 Řízení z pohledu finančního manažera

Pro řízení zásob lze využít mnoho existujících postupů a optimalizačních metod. Pohled finančního manažera se zaměřuje na finanční dopady. Zásoba je v podniku vázána po dobu jejího nakoupení do doby spotřeby, která postupně probíhá.

Podle Pavelkové (2005, s. 147) průměrná výše zásob závisí na těchto hlavních faktorech:

- a) Denní spotřebě zásob, která je stanovená jako podíl celkové spotřeby za období a počtu dní daného období.
- b) Době vázanosti zásob od vstupu do podniku po jejich spotřebu.
- c) Průběhu spotřeby zásob.

Zároveň platí tyto vztahy:

$$\bar{V} \text{ výše zásob} = \bar{D} \text{ denní spotřeba zásob} \cdot \bar{D} \text{ doba vázanosti zásob}$$

$$\bar{D} \text{ doba vázanosti zásob} = \frac{\text{dodávkový cyklus}}{2} + \text{pojistná zásoba} + \text{technologická zásoba}$$

Průměrnou výši zásob lze stanovit za předpokladu rovnoměrnosti spotřeby jako průměr zásoby maximální, která odpovídá momentu těsně po dodávce a zásoby minimální, která odpovídá stavu těsně před dodávkou.

Pro operativní řízení lze využít i rovnici, kdy konečný stav zásob se rovná počátečnímu stavu zásob + nákupu zásob - spotřeba zásob v daném období.

Pavelková (2005, s. 147) uvádí známý vztah pro řízení velikosti dodávky. Podstata spočívá v minimalizaci celkových nákladů spojených se zásobami. Celkové náklady se skládají z pořizovacích nákladů na jednu dodávku a skladovacích nákladů. Velikost optimální dodávky lze stanovit pomocí vztahu:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 \cdot PN \cdot Ná}{SN}}$$

Kde:

Q_{opt} = velikost optimální objednávky (dodávky) v hmotných jednotkách

PN = náklady pořizovací na jednu objednávku

SN = průměrné náklady na skladování jedné jednotky za určité období

$Ná$ = plánovaný nákup v technických jednotkách za příslušné období

Pro řízení zásob je nezbytné sledovat různé ukazatele, které managementu umožní zanalyzovat situaci a vyvodit závěry, jež budou mít pozitivní efekt do budoucna. Míru využití zásob lze sledovat poměrovými ukazateli, které bývají součástí finanční analýzy podniku.

Základními dvěma ukazateli, které patří mezi ukazatele aktivity, jsou rychlost obratu a doba obratu zásob. Jejich výše se stanovuje jako:

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{náklady na prodané zásoby (roční tržby)}}{\text{průměrný stav zásob}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{náklady na prodané zásoby (roční tržby)}} \cdot 360$$

Pro přesnější analýzu je vhodné použít též ukazatele, které zkoumají jednotlivé složky zásob, tzn. materiál, výrobky, zboží atd. Zhodnocením obrátkovosti pak podnik vyhodnocuje, na které položky se má konkrétně zaměřit.

Pokud je ve společnosti mnoho položek zásob, je nutné určit ty skupiny zásob, které jsou pro podnik důležité. K tomu slouží například metoda ABC, která je uvedena dále. V běžné praxi je vázanost kapitálu v zásobách tím vyšší, čím je sortiment širší, a je nutné vyhodnotit pozitivní a negativní efekty plynoucí z držení zásob. Pozitivním efektem je okamžité uspokojení požadavku zákazníka, negativním efektem pak může být složitost řízení různorodé skupiny zásob, náklady na skladování, ale i nastavování strojů apod. (Pavelková, 2005, s. 145–146)

3.2 Další možnosti řízení zásob

Existují novější přístupy, které se zabývají řízením zásob. Je to již zmiňovaná metoda ABC, metoda Just In Time, outsourcing nebo využívání konsignačních stavů.

3.2.1 Metoda ABC

Metoda ABC spočívá v rozdělení zásoby do tří skupin (A, B, C). Základem této metody je Paretův princip, kdy každé skupině je přiřazena různá váha důležitosti.

Existují novější přístupy, které se zabývají řízením zásob. Je to již zmiňovaná metoda ABC, metoda Just In Time, outsourcing nebo využívání konsignačních stavů.

(Kislingerová, 2010, s. 524) uvádí, že pro rozdělení do jednotlivých skupin je možné použít různá kritéria. Většinou se jedná o:

- podíl na tržbách a zisku,
- obtížnost zásobování,
- zastupitelnost,
- důsledky nedostatku.

Skupina A je tvořena položkami, které dosahují relativně vysoký podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob. Obvykle se tento podíl pohybuje v rozmezí 60–80 %. Podíl skupiny A na celkovém počtu položek však činí pouze 5–20 %. Této skupině zásob musí podnik věnovat nejvyšší pozornost.

Skupinu B tvoří položky, jejichž podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob zhruba odpovídá podílu na celkovém počtu položek, cca 10–20 %. Podnik nesleduje tuto skupinu tak často.

Skupina C je tvořena položkami, které tvoří malý podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob (5–20 %) při podílu na celkovém počtu skladovaných položek 60–80 %.

3.2.2 Metoda Just In Time

Principem koncepce Just In Time (JIT) je odstranění některých problémů materiálového hospodářství, zejména zbytečné opakování operací mezi dodavatelem a odběratelem (Synek, 2007).

Aniž by došlo ke ztrátám v hodnotovém řetězci, odběratel neskladuje materiál ve svých skladech, ale dodávky jsou zabezpečovány i několikrát denně.

System JIT řeší:

- Množstevní problém – oprostění se od vysokých skladovacích nákladů.
- Problém dodávek – pořadí dodávek.
- Problém umístění – výrobní a skladovací haly.

Základem metody JIT jsou dodávky materiálu dodavatele ihned po jejich výrobě přímo odběrateli bez potřeby skladování. Odběratel materiál dále využívá při své výrobě. U spolupracujících společností dochází k tomu, že odběratel pro svého dodavatele vyčlení prostory přímo v areálu firmy. Díky kooperaci dochází k úsporám na obou stranách.

Synek (2007, s. 229) zdůrazňuje požadavky vyplývající pro dodavatele:

- Dodavatel je zodpovědný za bezchybnost dodávek.
- Náklady související se zajištěním kvality rostou.
- Tento systém předpokládá dohody o řízení informačního i materiálového toku.

Dále uvádí nejpodstatnější prvky systému:

- Samořídící regulace mezi vyrábějícím a odebírajícím místem.
- Princip dodávek nahradit principem odebírání (aktivita na straně odběratele).
- Flexibilita v použití výrobních prostředků a flexibilita nasazení lidí.
- Delegování řídicích funkcí v krátkodobém horizontu na provádějící pracovníky.

3.2.3 Outsourcing ve skladování

Společnost může pro optimalizaci zásobování využít tzv. ukladatelských skladů, které jsou často ve formě distribučního charakteru. Zásoby jsou skladovány u nezávislé společnosti, která provozuje sklad, jenž může využívat vícero nájemníků. Zboží je ve vlastnictví firem (nájemců), podnik má ve zboží vázány finanční prostředky, skladovací náklady jsou tvořeny smluvní částkou placenou za poskytování těchto služeb. V globále může dojít k úspoře celkových nákladů, které se skladováním souvisejí. (Kislingerová, 2010, s. 529)

3.2.4 Konsignační sklady

Další možností, jak optimalizovat náklady související se zásobami, je konsignační sklad. Jedná se o obchodní dohodu, která umožní odběrateli minimalizovat stav zásob. Dodavatel zřizuje sklad u svého odběratele a ten si kdykoliv v případě potřeby odebere požadovanou zásobu. Odběrateli je většinou poskytnut obchodní úvěr, jelikož neplatí zboží ihned při odběru, benefitem je smluvená doba splatnosti.

4 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Pohledávky mají v pracovním kapitálu důležitou roli. Jelikož většinou tvoří významnou část oběžného majetku podniku, vážou i významnou část jeho kapitálu. Pohledávka podniku vzniká v důsledku pozdější úhrady za jím poskytnuté výrobky, služby nebo zboží. Podnik neobdrží úhradu okamžitě, ale až s odstupem času v závislosti na smluvených podmínkách s odběratelem. Tento odklad platby podniky nabízejí kvůli konkurenčnímu boji.

Takto poskytnutý zdroj financování odběrateli je označován jako dodavatelský, obchodní nebo zbožový úvěr. (Režňáková, 2010, s. 54)

Z hlediska řízení je nutné na poskytnutý obchodní úvěr nahlížet jako na investici se všemi jejími charakteristikami, tj. výnos, likvidnost a riziko.

- Výnosem se rozumí přírůstek zisku ze zvýšeného prodeje.
- Likvidnost u pohledávek je brána jako doba splatnosti obchodního úvěru.
- K poskytnutí dodavatelského úvěru se samozřejmě váže i riziko, které je detailněji uvedeno níže.

Kislingerová (2010, s. 463-464) shrnuje pozitiva a negativa pohledávek následovně:

Pozitiva pohledávek

- Platební podmínky jsou uvedeny jako součást obchodní nabídky.
- Čím vyšší splatnost může podnik nabídnout, tím větší konkurenční výhodu a podíl na trhu může získat.
- Obchodní úvěr je zdroj krátkodobého financování pro odběratele, za jehož poskytnutí může dodavatel získat prostor k většímu odbytu.

Negativa pohledávek

- Nelze se vyhnout riziku neuhrazení vzniklé pohledávky, které není ukryto pouze v pohledávce samotné, ale i v DPH odváděné státu, ušlé marži a zaplacené dani z příjmů.
- Dodavatel musí zajistit financování poskytnutého obchodního úvěru, což s sebou nese finanční náklady

4.1 Riziko obchodního úvěru

S poskytnutím obchodního úvěru se váže riziko, které můžeme nazvat jako riziko úvěrové. Lze říci, že se jedná o riziko platební neschopnosti podniku, které vzniká v důsledku jeho vlastní činnosti, případně jako důsledek změn v okolí podniku, kterými mohou být: politické riziko, sociální riziko, riziko katastrof apod.

Okamžikem vzniku obchodního rizika v případě obchodního úvěru je moment převzetí zboží odběratelem.

Pokud má podnik odběratele i za hranicemi státu, ve kterém provozuje svoji činnost, pak musí být brána v potaz rizika mezinárodního podnikání. Černošlávková a kol. (2007, s. 30) vymezuje rizika v mezinárodním obchodu následovně:

- Rizika teritoriální – spojena s rozhodováním o zemi, ve které budou uskutečňovány podnikatelské aktivity.
- Rizika komerční – související s volbou obchodních partnerů.
- Rizika měnová – spjatá s rolí jednotlivých měn v mezinárodním obchodě.

Režňáková (2010, s. 57) klade důraz na existenci rizika platebního, považovaného za nejzávažnější riziko. Člení jej dále na:

- Riziko platební neschopnosti – plyne ze zhoršené situace dlužníka, v krajních případech může vést k jeho konkursu. Pro poskytovatele obchodního úvěru v takovém případě hrozí ztráta ve výši pohledávky (poskytnutého obchodního úvěru), náklady na vymáhání pohledávky, náklady související s financováním úvěru apod.
- Riziko platební nevole – je neochota odběratele zaplatit obchodní úvěr včas, přestože není zřejmý důvod neuhrazení platby (konkurs vyhlášený na odběratele).
- Riziko zpoždění plateb – souvisí s nedodržováním doby splatnosti faktur. Příčinou na straně odběratele může být krátkodobý nedostatek likvidních prostředků, dlouhodobý nedostatek však může vést k trvalé platební neschopnosti.

4.2 Řízení vztahů se zákazníky

V této části kapitoly o pohledávkách je uvedeno, co všechno je nutné brát v potaz proto, aby nakonec podnik obdržel peníze pro započetí dalšího hotovostního cyklu. Jak správně nastavit proces řízení vztahů se zákazníky, jakou posloupnost kroků učinit, to je nastíněno níže. (Kislingerová, 2010, s. 468-472)

1. Úspěšné řízení vztahů se zákazníky začíná správně zvolenou obchodní strategií. Cílem je nalézt nejvhodnější segment zákazníků, stanovit roli pohledávek v prodejním procesu, zjistit preference zákazníka v oblasti platebních podmínek atd.
2. V dalším kroku je třeba definovat politiku řízení pohledávek. V jejím rámci jsou popsána pravidla poskytování dodavatelských úvěrů, platební podmínky, požadavky na zajišťování, vymáhání pohledávek a další.
3. Je nutné řídit samotný prodej. Obchodníci se snaží prodat výrobek nebo službu a uzavřít s odběratelem smlouvu. Určitě není od věci obchodníka motivovat na uzavření obchodu, zároveň je vhodné k hodnotícím kritériím přidat platební morálku odběratele.
4. Před první objednávkou je běžně uzavřena rámcová smlouva, ve které jsou nastaveny základní parametry vztahu mezi obchodními partnery. Je vhodné do ní zahrnout i řešení případných sporů.

Dále následují kroky, které mají většinou opakující se charakter.

- Objednávka – většinou z katalogu poskytnutého dodavatelem zákazník připravuje svoji objednávku, případně se ještě dohodnou slevy.
- Prověření zákazníka – prověření bonity zákazníka, cílem je vyhnout se nedobytným pohledávkám.
- Evidence objednávky – informace o objednávce a zákazníkovi musí být uloženy v informačním systému, vhodné je sdílení informací v rámci podniku, aby nedocházelo ke zbytečnému prodlužování vyřizování obchodu.
- Plánování výroby a výroba – pokud není výrobek na skladu, je nutné plánovat výrobu, zajistit materiál a suroviny, pracovníky, výrobní kapacity atd. a vyrobit produkt.
- Expedice a fakturace – po kontrole kvality následuje balení a přeprava na místo dodání. Je vytvořena faktura a další nutné doklady, které se následně předají zákazníkovi.
- Vymáhání – informační systém eviduje pohledávku, zda je uhrazena, sleduje dobu, která uplynula od splatnosti pohledávky apod.
- Příjem platby – přijatá platba se zaúčtuje proti neuhrazené pohledávce. Informační systém umožňuje sledovat historii plateb zákazníka, jeho platební morálku. Tyto informace pak slouží k vyhodnocení, zda ve spolupráci pokračovat.

4.3 Proces řízení pohledávek

Cílem řízení pohledávek je ochrana společnosti před vysokým podílem faktur, které jsou hrazeny se zpožděním a minimalizování podílu pohledávek nedobytných, které není možné na odběrateli vymoci, nebo jejichž vymáhání je příliš nákladné.

Pokud podnik přistoupí na tvrdou politiku v řízení pohledávek, sníží se mu počet pozdě platících odběratelů a nedobytných pohledávek bude mít minimum. Tato politika však podniku nezajistí vysoké prodeje. Pokud bude na druhou stranu příliš benevolentní v úvěrech odběratelům, mohou podniku prodeje vzrůst, ale vzrostou i nedobytné a pozdě hrazené pohledávky.

Kislingerová (2010, s. 474-476) formuluje cíl řízení pohledávek takto: „*umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů do cash flow*“.

Řízení pohledávek má dva směry:

1. Prevence – snahou je zabezpečit, aby nevznikaly nedobytné a po lhůtě hrazené pohledávky.
2. Vymáhání – uchyluje se k němu v momentě, kdy se nepodaří zajistit uhrazení pohledávky včas.

Prevence obvykle směřuje do následujících oblastí:

- limity dodavatelských úvěrů,
- platební podmínky,
- přístup k novým zákazníkům,
- fakturace a doklady potvrzující existenci pohledávek.

Pokud podniku není uhrazena pohledávka a vznikne pohledávka po splatnosti, obvykle je odběratel osloven emailem, telefonem, dopisem, méně často pak osobní návštěvou. Nedospěje-li podnik k uhrazení pohledávky touto cestou, zasílá písemné upomínky na adresu sídla odběratele. Ty slouží v případě soudu jako důkazní prostředek. Velké společnosti s mnoha odběrateli oslovují vymáhací agentury, které se snaží za určitý poplatek pohledávku vymáhat.

4.3.1 Dodavatelský úvěr

Jak již bylo uvedeno výše, společnosti poskytují v rámci konkurenčního boje odklady splatnosti při prodeji svých výrobků či poskytování služeb. Kislingerová (2010, s. 476) uvádí, že se splatnost pro odběratele běžně nastavuje na 14-90 dní, nejsou však ani výjimky, kdy jsou splatnosti vyšší.

Podnik poskytne svému obchodnímu partnerovi úvěrový limit, což je suma neuhrazených faktur. Pokud odběratel dosáhne výše tohoto limitu a chce dále odebírat, musí si uvolnit limit tím, že uhradí některé faktury. Cílem úvěrových limitů je eliminace rizika nezaplacení faktur na co nejnižší úroveň.

Podnik by si před poskytnutím obchodního úvěru měl prověřit bonitu obchodního partnera. Při posouzení, zda poskytnout dodavatelský úvěr či nikoliv, je možné použít tzv. 6 C dodavatelských úvěrů. (Kislingerová, 2010, s. 478-479)

1. Capital (kapitál) – řeší, zda je odběratel schopen zaplatit, zda má dostatečný vstupní kapitál pro podnikání a zda generuje dostatek cash flow na úhradu faktur.
2. Character (reputace) – je-li zákazník ochoten zaplatit, zda dodržuje sliby, zda platí ostatním včas, jaký má nakupující podnik management a vlastníky apod.
3. Capacity (kapacita) – zda má nakupující firma pro podnikání dostatek kapacit, lidských zdrojů a kapitálu, zkušený management, dlouhou historii a vybudovanou pozici na trhu.
4. Conditions/circumstances (podmínky/okolnosti) – vyhodnocení vnějšího okolí zákazníka, určení jeho konkurenční pozice, citlivost jeho podnikání na ekonomické podněty jako např. úroková míra, měnové kurzy, výše nezaměstnanosti aj.
5. Coverage (pojištění) – zda je zákazník dostatečně pojištěn pro různá rizika.
6. Collateral (zajištění) – zjištění faktu, zda je zákazníkův majetek zastaven u banky nebo jiné firmy, zda pro něj není problém vyřídit záruku.

Při zkoumání bonity klienta je nutný náhled ze dvou stran. Je třeba vymezit nejen přínosy z analýzy bonity obchodního partnera, tzn. předejití ztrát díky odhalení potenciálního neplatiče, ale i náklady, které je nutné vynaložit na prověření platební schopnosti zákazníka.

Informace o odběratelích, kterým podnik chce nabídnout dodavatelský úvěr, lze zjistit z finančních výkazů, informace je možné získat i od bank a obchodních partnerů odběratele, na internetu na speciálních serverech jako justice, stránkách Ministerstva financí ČR a v neposlední řadě přímo od zákazníka samotného.

Pokud je zákazník pravidelným odběratelem, pak není třeba dle výše uvedeného možného způsobu vyhodnocení bonity klienta postupovat. U stálých klientů je základním ukazatelem jejich platební morálka v minulosti. Informace o zákaznících je vhodné uchovávat v informačním systému podniku, aby byly v případě potřeby ihned k dispozici.

Pokud se jedná o nového neprověřeného obchodního partnera, pak je vhodné po něm požadovat zajištění. Existuje mnoho forem zajištění, např. ve formě bankovní záruky, dokumentárního akreditivu, zastavení majetku apod.

4.3.2 Platební podmínky

Důležitým prvkem řízení pohledávek je nastavení splatnosti faktur. Jedná se o dobu, na kterou dodavatel poskytuje obchodní úvěr zákazníkovi ve výši uvedené na faktuře. (Kislingarová, 2010, s. 488-489) Dodavatel se snaží tuto dobu co nejvíce zkrátit, pro odběratele je výhodnější delší doba splatnosti.

Pro dodavatele se jedná o řešení dvou základních konfliktních cílů. Dodavatel chce maximalizovat prodeje, které lze podpořit právě obchodními úvěry, na druhou stranu chce minimalizovat náklady financování a eliminovat rizika nezaplacení, což směřuje ke snížení doby splatnosti pro odběratele. Politika řízení pohledávek v podniku musí stanovit, v jakých mantinelech se obchodníci mohou při poskytování obchodních úvěrů pohybovat, a zároveň je vyžadován individuální přístup k zákazníkovi.

Mezi základní platební podmínky patří:

- a) Platba předem – vyžadována u odběratelů speciálních výrobků na zakázku a u odběratelů, kteří měli v minulosti problém s uhrazením svých závazků vůči podniku.
- b) Prodej za hotové – alternativa platby předem, vhodná pro menší částky, pro nové, nepravidelné a drobné odběratele.
- c) Splatnost typická pro daný obor – podmínky obdobné, jako má konkurence podniku, aby nedošlo ke ztrátě zákazníka.
- d) Nadstandardní splatnost – nabízena při snaze o zvýšení tržního podílu, slabší konkurenceschopnosti výrobků.

Dodavatel může nabídnout zákazníkovi též skonto, slevu za uhrazení faktury ještě před její splatností. Kislingarová (2010, s. 490) shrnuje efekty pro dodavatele následovně:

- Dodavatel má menší objem pracovního kapitálu, který by bylo nutné financovat.
- Existuje pro něj nižší riziko vzniku nedobytných či pozdě hrazených pohledávek.

- Se sledováním a případně vymáháním pohledávek by byly spojeny nižší náklady.

Negativní stránkou je snížení ceny za výrobek.

Jakou výši slevy poskytnout odběrateli za předčasnou úhradu faktury lze stanovit podle vztahu pro výpočet reálné výše skonta: (Pavelková, 2010, s. 147)

$$ú_{ef} = \frac{S}{z - s} \cdot 360$$

Kde:

$ú_{ef}$ = efektivní úrok (ekvivalentní roční úroková sazba z bankovního úvěru v %)

S = sazba skonta v % z ceny

z = doba splatnosti pohledávky (dny)

s = lhůta pro poskytnutí skonta (dny)

4.4 Efektivnost řízení pohledávek

V souvislosti s efektivitou řízení pohledávek vyvstává několik otázek. Zda je poskytnutá splatnost odběratelům odpovídající přínosům, jaká je skutečná doba splatnosti, jaký typ podniků hradí faktury po splatnosti a má nejhorší platební morálku.

K řízení pohledávek je možné využít vztahy uvedené např. Pavelkovou (2010, s. 148):

$$\text{rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}}$$

$$\text{koeficient využití pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}}$$

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \cdot 360$$

Doba obratu pohledávek vyjadřuje období od okamžiku prodeje na dodavatelský úvěr až do uhrazení pohledávky od odběratele.

Pro řízení pohledávek je nutná i analýza časové struktury pohledávek. Časová analýza dává informace o skupinách zákazníků, kteří neuhradili faktury a podniku tak vznikají pohledávky po době splatnosti. Pohledávky se rozčlení podle doby jejich splatnosti např. po 30 dnech. Informační systém dokáže uchovat veškeré informace a pro podnik pak je přínosné, když si vyjetím reportu o struktuře pohledávek za minulost dokáže srovnat s aktuálními daty. Lze vypořádat sezónnost, korelaci na různé makroekonomické jevy apod.

Pro vyhodnocení skutečné a průměrné poskytnuté doby splatnosti lze použít ukazatele, které umožní srovnat trvání poskytnutého dodavatelského úvěru i platební morálku, což lze srovnat v čase, mezi zákazníky apod. (Kislingerová, 2010, s. 501-502)

Průměrná poskytnutá doba splatnosti:

$$AGPT = \frac{\sum [NV \cdot (DD-ID)]}{\sum NV}$$

Průměrná skutečná doba splatnosti:

$$ARPT = \frac{\sum [NV \cdot (PD-ID)]}{\sum NV}$$

Kde:

<i>AGPT (Average Given Payment Term)</i>	= průměrná poskytnutá doba splatnosti
<i>ARPT (Average Real Payment Term)</i>	= průměrná skutečná doba splatnosti
<i>NV (Nominal Value)</i>	= hodnota faktury
<i>DD (Due Date)</i>	= datum splatnosti faktury
<i>ID (Issue Date)</i>	= datum vystavení faktury
<i>PD (Payment Day)</i>	= datum úhrady faktury

Dalším kritériem pro hodnocení výše pohledávek je kalkulovaný úrok. Ukazatel znázorňuje nároky na financování obchodů se zákazníky. Hodnotí i uhrazené faktury a je přímo úměrný skutečné době využití dodavatelského úvěru, použité úrokové míře a hodnotě pohledávky. (Kislingerová, 2010, s. 502)

$$CI = \sum [NV \cdot \frac{(PD-ID)}{360} \cdot i]$$

Kde:

<i>CI (Calculated Interest)</i>	= kalkulovaný úrok
<i>NV (Nominal Value)</i>	= hodnota faktury
<i>ID (Issue Date)</i>	= datum vystavení faktury
<i>PD (Payment Day)</i>	= datum úhrady faktury
<i>i (Interest Rate)</i>	= úroková sazba z úvěrů, kterými se financuje prac. kapitál

Výsledkem je částka, kterou by podnik mohl získat na úrocích, pokud by odběratelé platili v hotovosti.

5 ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU

Krátkodobý finanční majetek je skupina majetku (aktiv podniku), do které je zahrnuta hotovost, termínové vklady, spořicí účty, cenné papíry a pokladniční poukázky. (Kislingerová, 2004, s. 479-480)

Jedná se o oblast, která spadá do pracovní náplně každého finančního ředitele. Pro tuto oblast existuje mnoho pojmů, jako je cash management, treasury management, working capital management atd., v rámci této práce bude používán pojem cash management.

Co je podstatou cash managementu? Jedná se činnosti a opatření, které vedou k zajištění schopnosti podniku hradit své závazky. (Režňáková, 2010, s. 133)

Proč vlastně podnik musí držet likvidní prostředky? Je lepší mít větší množství disponibilních prostředků? Každý podnikatel chce mít mnoho peněz. Je však důležité najít kompromis, jelikož velké množství i malé množství peněžních prostředků může snižovat rentabilitu, neboť se jedná o nízko úročené prostředky a podnik by je mohl investovat do výnosnějších aktiv. Naproti tomu nedostatek likvidních prostředků může vést k problémům ve splácení závazků.

5.1 Činnosti spadající do cash managementu

Režňáková (2010, s. 134) zmiňuje následující činnosti, které patří do cash managementu:

- Plánování vývoje hotovosti.
- Vyrovnání stavu hotovosti v rámci skupiny spřízněných firem.
- Uložení přebytečné a zajištění chybějící hotovosti.
- Řízení devizových rizik.
- Minimalizace poplatků plynoucích z platebního styku.
- Péče o vztahy s bankami.

5.2 Motivy držení peněžních prostředků

Ekonomická teorie rozlišuje tři motivy držení peněžních prostředků: (Soukup, 2007, s. 129-130)

- Transakční motiv – prostředky jsou drženy za účelem zajištění běžné činnosti podniku.

- Opatrnostní motiv – prostředky jsou drženy za účelem vyrovnání odchylek mezi příchozími a odchozími platbami.
- Spekulativní motiv – prostředky jsou drženy pro mimořádné investiční příležitosti.

Kromě výše uvedených motivů držení peněžních prostředků existují i další důvody, které je nutné zohlednit při řízení krátkodobého finančního majetku jako součásti pracovního kapitálu. Režnáková (2010, s. 136) uvádí následující:

- Možnost využití slev (skont).
- Udržení úvěrového ratingu závislého na ukazatelích likvidity.
- Uskutečňování příležitostných nákupů, eliminace sezónních výkyvů apod.
- Minimalizace nákladů na správu bankovních účtů.

5.3 Náklady držení hotovosti

Jak již bylo uvedeno výše, příliš velké množství nejlikvidnějších prostředků ve formě hotovosti a peněz na bankovních účtech může vést ke snížení rentability investovaného kapitálu. Z manažerského pohledu na účetnictví pak hovoříme o oportunitním nákladu, o ušlém výnosu, který by bylo možné získat alternativní investicí.

V souvislosti s nedostatkem hotovosti může dojít ke vzniku tzv. akvizičních (obstarávacích) nákladů. (Valach, 1999, s. 143) Jedná se o náklady na obchodování s cennými papíry, z jejichž prodejů mohou být obstarány finanční prostředky.

5.4 Cíle řízení likvidity

Jaká opatření musí být přijata a jaké činnosti a rozhodnutí musí být provedeny, aby bylo dosaženo efektivního výsledku v oblasti řízení likvidity? Cílem je:

- Uhradit splatné závazky v termínu.
- Volné zůstatky zhodnocovat (v závislosti na averzi k riziku a likvidnosti aktiva).
- Minimalizovat náklady související se zajištěním finančních prostředků a maximalizovat výnosy z finančního majetku.

5.5 Metody řízení hotovosti

Stejně jako u zásob, i u hotovosti existuje několik teoretických modelů, které umožňují efektivnější využívání peněžních prostředků ve firmě. Modely řízení hotovosti vycházejí

z metod řízení zásob. Stejně jako u zásob, i u hotovosti je třeba držet určitou úroveň „pojistné zásoby“ hotovosti, kterou lze případně vykryt výkyvy v cash flow podniku.

Režňáková (2010, s. 138-140) ve své knize uvádí dva nejznámější modely řízení hotovosti, kterými jsou Baumolův model a Miller-Orrův model.

Baumolův model je možné využít za těchto předpokladů:

- Je známa celková potřeba plateb za dané období.
- Celkovou potřebu hotovosti lze krýt z různých zdrojů (nejčastěji obchody s krátkodobými státními cennými papíry), což s sebou nese akviziční náklady.
- Držení hotovosti je spojeno s náklady ušlé příležitosti.

Cílem tohoto modelu je nalezení optimální výše pořízení hotovosti skrze obchodování s krátkodobými cennými papíry. Zároveň je třeba akvizici provádět s minimálními celkovými náklady spojenými se získáváním a držetím hotovosti.

Přestože má model výrazná omezení, přispěl k rozvoji cash managementu.

Miller-Orrův model řízení hotovosti je založen na řízení příjmů a výdajů, které každodenně fluktuují. Cílem je držet stav hotovosti v určitých mezích. Minimální hranice je stanovena managementem v závislosti na přístupu k riziku. Při dosažení maximální hranice dochází k nákupu cenných papírů, aby stav hotovosti zůstal ve stanoveném intervalu.

Při zavádění tohoto modelu je nutné:

- určit minimální hranici hotovosti,
- odhadnout směrodatnou odchylku denních hotovostních toků,
- stanovit alternativní úrokovou míru,
- odhadnout náklady obchodování s krátkodobými cennými papíry.

Na základě rozpětí mezi maximální a minimální úrovní hotovosti se stanoví horní hranice stavu hotovosti podle vztahu:

$$R = 3 \cdot \sqrt[3]{\frac{3 \cdot C_T \cdot \sigma^2}{4 \cdot i_d}}$$

Kde:

R = rozpětí mezi minimální a maximální úrovní stavu hotovosti

C_T = poplatky za obchodování s cennými papíry

i_d = alternativní výnosová míra snižená o úročení běžného účtu

σ^2 = rozptyl denních hotovostních toků

Miller a Orr testovali svůj model na zůstatcích hotovosti velké průmyslové firmy a díky modelu byli schopni stanovit nižší průměrné denní zůstatky hotovosti. (Režňáková, 2010, s. 140)

5.6 Cash pooling

Režňáková (2010, s. 140-148) uvádí ve své knize definici cash pooling jako nástroj řízení hotovosti, díky kterému lze efektivně řídit hotovostní pozice na bankovních účtech a snižovat úrokové náklady a poplatky spojené s bankovními službami.

Cash pooling lze rozdělit na dva základní typy:

- Reálný cash pooling.
- Fiktivní cash pooling.

Tyto dva lze dále členit na:

- Jednosměnový a víceměnový.
- Tuzemský a přeshraniční.

Režňáková (2010, s. 149) sumarizuje výhody cash pooling do následujících bodů:

- Zamezení souběhu debetních a kreditních zůstatků na účtech.
- Optimalizace úroků z krátkodobých hotovostních pozic.
- Snižování hotovostních zůstatků.
- Centralizované procesování transakcí.
- Centralizovaný přehled o celkové hotovostní pozici společnosti.
- Efektivní využití nečinných hotovostních zůstatků.
- Snižování centrální rezervy hotovosti.
- Snižování potřeby externího úvěrování.

Prokazatelnou úsporou díky zavedení cash pooling jsou nižší náklady financování, úspory z rozsahu a snižování volatility zůstatků.

5.7 Krátkodobý finanční plán, plán peněžních toků

Pro krátkodobé výkyvy mezi příjmy a výdaji je nutné zajistit určitou výši finanční hotovosti. To je úloha plánu příjmů a výdajů jakožto součásti plánu peněžních toků.

Brigham a Ehrhardt (2005, s. 654) zdůrazňují ve své knize: „*Firms must forecast their cash flows. If they are likely to need additional cash then they should line up funds well in advance, yet if they are likely to generate surplus cash then they should plan for its productive use.*“

„Podniky musí předpovídat své cash flow. Pokud je pravděpodobné, že budou potřebovat další hotovost, pak by měly zabezpečit fondy předem, pokud však budou pravděpodobně generovat přebytky hotovosti, pak by měly plánovat jejich produktivní využití.“

Plán cash flow bývá sestavován na základě plánu prodeje. Režňáková (2010, s. 157-158) považuje za základ plánu cash flow plán příjmů, jehož základem jsou:

- očekávané zakázky na základě prognózy prodeje,
- očekávané úrovně cen,
- vývoj devizového kurzu pro obchody se zahraničními partnery,
- zásady poskytování obchodních úvěrů,
- systém skont a rabatů.

Podobně je třeba přistupovat i ke straně výdajů. Jejich výše může vycházet z:

- očekávaných provozních výdajů, zejména plateb dodavatelům a zaměstnancům,
- plánů investic,
- plánovaných výdajů v souvislosti s úroky, půjčkami, dividendami apod.

Samotný plán vychází z jednoduché rovnice, kdy konečný stav hotovosti je roven počátečnímu stavu hotovosti, k tomu jsou přičteny předpokládané příjmy, odečteny očekávané výdaje a v případě, že se uvažuje minimální hotovostní rezerva, je nutné ji k tomuto mezi-výsledku přičíst. Jestliže vyjde konečný stav záporný, je třeba dostupným způsobem zajistit jeho profinancování.

Může dojít k situaci, kdy např. roční plán cash flow ukazuje příjmy vyšší než výdaje, ale plány na období kratší mohou indikovat nedostatek hotovosti, a tedy potřebu jeho vyrovnání krátkodobým zdrojem financování.

6 ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ

Efektivní řízení platební schopnosti spočívá ve financování trvalé potřeby oběžného majetku dlouhodobými zdroji a krátkodobých aktiv zdroji krátkodobými. V případě dodržování tohoto řízení je podnik schopen své závazky hradit včas. (Režňáková, 2010, s. 160-161)

6.1 Obchodní úvěry

Pro vykrytí krátkodobého nedostatku v hotovosti je možné využít různé formy financování. Nejrozšířenějším nástrojem jsou obchodní úvěry poskytované dodavateli. Pokud je nabízena sleva ve formě skonta, tedy sleva z ceny při zaplacení pohledávky do dřívějšího termínu, rozhodnutí vychází z výše slevy a ceny alternativního zdroje financování. Podobný význam jako obchodní úvěr od dodavatelů mají i zálohy od odběratelů. Ty, stejně jako dodavatelské úvěry, nejsou úročené, takže podniku nevznikají žádné dodatečné finanční náklady.

Kromě uvedených nástrojů jsou k financování krátkodobých výkyvů v hotovosti nejčastěji používány krátkodobé bankovní úvěry, kontokorenty a faktoring. Některé nástroje pro financování uvádí i Kislingerová (2010, s. 579-589) ve své knize.

6.2 Bankovní úvěr

Nejčastějším externím zdrojem financování je bankovní úvěr. Ve smlouvě o úvěru je stanovena částka úvěru, kterou dlužník dostane od banky na určitou dobu za sjednaných podmínek. Odměnou za poskytnutý úvěr je úrok hrazený bance. Pokud je úroková míra pohyblivá, bývá velmi často vázána na tržní úrokovou míru PRIBOR při čerpání úvěru v korunách. Úroková sazba může být i pevná po celou dobu úvěru.

Před uzavřením úvěrové smlouvy s podnikem banka vyžaduje celou řadu podkladů, např. finanční výkazy, stanovy společnosti, potvrzení o bezdlužnosti vůči státním útvarům atd. Většinou banky vyžadují zajištění úvěru ve výši jistiny a očekávaných úroků z úvěru ve formě osobního nebo věcného ručení. U podniku se jedná o nemovitosti, výrobní technologie, zásoby, pohledávky, podíly v jiných společnostech. Ve smlouvě jsou stanoveny určité ukazatele (kovenanty), které podnik musí splňovat; nebo podnik musí vydat prohlášení dlužníka, které má bance zajistit alespoň nějakou kontrolu nad dlužníkem.

Kislingerová (2010, s. 583) uvádí, že se může jednat o:

- prohlášení pravosti předaných dokumentů,

- pari passu klauzule – zajišťuje rovnocenná práva pro věřitele,
- minimální limit vlastního kapitálu,
- závazek plnit určité ukazatele, např. výši pracovního kapitálu, zadluženost apod.,
- informace bance o plánovaných akvizicích, prodeji majetku, poskytování záruk atd.,
- poskytování informací o změnách v organizační struktuře podniku, ve vlastnické struktuře aj.,
- předkládání finančních výkazů v požadované struktuře,
- požadavek provádět určitý podíl platebního styku v rámci banky – věřitele.

6.3 Kontokorentní úvěr

Kontokorentní úvěr je poskytován na kontokorentním účtu, podniku slouží jako jiný běžný účet na platby. V případě, že má podnik nedostatečné prostředky na úhradu, může čerpat až do určitého smlouveného rámce potřebné peníze. Tím se dostane do debetu, za což banka po klientovi vyžaduje úrok, který bývá obvykle vyšší, než u běžného krátkodobého úvěru.

Kontokorent je flexibilní nástroj i pro banku, která si může vyžádat okamžité splacení. Banka musí držet vyšší likviditu, aby v případě čerpání kontokorentu klientem byly zajištěny požadované prostředky. Za to si banka účtuje tzv. závazkovou provizi, poplatek z nečerpaného rámce. Banka klientovi v závislosti na smlouveném období strhne nebo připíše úrok z účtu. (Král, 2009, s. 162)

6.4 Revolvingový úvěr

U revolvingového úvěru je smlouven maximální rámec a podnik až do výše této hodnoty úvěru může čerpat prostředky. Pokud část úvěru splatí, prostor pro čerpání se mu zvětší a další tranši může načerpat až do výše nevyčerpaného úvěru. Banka si za poskytnutý úvěr účtuje úrok a poplatek za nečerpanou část úvěru.

6.5 Postoupení pohledávky

Postoupení pohledávky je prodej pohledávky podniku jinému subjektu, čímž dochází ke změně věřitele. K postoupení může dojít i bez souhlasu dlužníka, pokud mezi oběma stranami nebylo dohodnuto jinak. Po postoupení pohledávky musí věřitel dlužníka neprodleně informovat. S transakcí jsou převedena všechna související práva a veškeré zástavy. Ve

smlouvě o postoupení je nutné řešit situaci nezaplacení pohledávky dlužníkem v termínu. Původní věřitel může za dobytost pohledávky novému věřiteli ručit.

6.6 Eskont směnky

Eskont směnky je častější u obchodních vztahů s delší dobou splatnosti pohledávek. Odběratel vystaví směnku dodavateli, a ten tuto směnku může eskontovat u banky, tzn., banka od dodavatele odkoupí směnku (směnečnou pohledávku) a za tuto službu požaduje diskont (poplatek). Výše diskontu odpovídá úroku a marži stanovené bankou. (Synek, 2002, s. 322)

6.7 Faktoring

Předmětem faktoringu je pravidelný odkup krátkodobých pohledávek faktoringovou společností. Lze jej rozdělit na bezregresní a regresní faktoring. U bezregresního faktoringu nese riziko nezaplacení pohledávky faktoringová společnost, protože nemá možnost zpětného postihu prodávajícího, když kupující pohledávky nezaplatí. U regresního faktoringu je riziko stále na straně prodávajícího. (Kameníková, Polách a Král, 2008, s. 53-54)

Faktoringová společnost si účtuje odměnu ve formě provize a úroku. Úrok je podobný jako cena peněz na trhu s obdobnou splatností, provize pokrývá hlavně administrativní náklady související s uzavřením smlouvy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA PODNIKU XY S.R.O.

V této části práce jsou uvedeny základní charakteristiky společnosti XY s.r.o. Jedná se o subjekt působící ve Zlínském kraji a ve své oblasti je významným hráčem na trhu. Podnik vystupuje jako společnost s ručením omezeným od roku 2007.

7.1 Předmět podnikání a činnosti

Předmětem podnikání společnosti XY s.r.o. jsou tyto podnikatelské aktivity:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- řeznictví a uzenářství,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

7.2 Organizační členění společnosti

Vedení společnosti je členěno do několika úrovní. Mezi nejbližší spolupracovníky generálního ředitele patří sekretariát, interní auditor a právník společnosti. Dále jsou jednotlivé úseky rozděleny podle zaměření.

Samostatnými úseky jsou marketing a vývoj, řízení zahraničních výrobních společností, výrobně technický úsek, úsek nákupu, komerční úsek, úsek správy a úsek logistiky.

Tyto úseky jsou pak dále členěny tak, jak ukazuje diagram v příloze P I.

8 PROFIL SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Společnost XY s.r.o. je známou českou společností působící v oblasti potravinářského průmyslu. Zabývá se výrobou trvanlivých i chlazených potravin, jejichž tradice sahá k 20. létům minulého století.

Portfolio společnosti XY s.r.o. zahrnuje bohatou řadu produktů. Mezi ně patří kečupy, zeleninové výrobky, paštiky, masové konzervy, hotová jídla, ovocné směsi, džemy, kompoty, kojenecká strava, bagety, sendviče atd. Výrobní program je průběžně rozšiřován v souladu s požadavky trhu i se změnami v moderním způsobu stravování. Společnost každoročně vyprodukuje více než 100 000 tun hotových výrobků, čímž patří k největším českým producentům potravin.

Společnost nepůsobí jen na území České a Slovenské republiky, ale už řadu let úspěšně dobývá i zahraniční teritoria. Na celkových tržbách se prodeje v ČR pohybují kolem 69 %, 15 % tržeb je dosahováno na Slovensku a zbývajících 16 % činí export. Výrobky jsou dodávány do více než 35 zemí světa. Zákazníci společnosti XY s.r.o. mohou výrobky najít v zemích jako je Rusko, Rumunsko, Rakousko, Maďarsko, Bulharsko, Slovinsko, Kazachstán, ale také v Libyi, USA, Velké Británii, Izraeli nebo Japonsku. (Interní materiály společnosti XY s.r.o.)

8.1 Výrobní a prodejní sortiment

Sortiment společnosti se skládá z několika sortimentních skupin, které neustále podléhají inovačnímu vývoji. Do portfolia patří následující kategorie výrobků:

- masové výrobky sterilované (paštiky, masové konzervy, hotová jídla, apod.),
- kečupy, rajčatové protlaky a kečupové omáčky,
- kojenecká strava,
- zeleninové výrobky sterilované,
- sladká produkce (džemy, ovocné směsi, povidla, kompoty, proslazované ovoce),
- dovozové zboží (kompoty z tropického ovoce, rybí konzervy, sterilovaná zelenina),
- chlazený sortiment (paštiky, polévky, lahůdkové saláty, zeleninové saláty, bagety, sendviče, hotová jídla s přílohou).

Společnost dokáže uspokojit potřeby širokého spektra zákazníků, protože v rámci svých značek nabízí různé úrovně kvality – od tzv. low-cost, přes medium až po prémiové výrob-

ky. Nabídka produkce je tedy nejen pod značkou XY s.r.o., ale i pod prémiovými značkami pro český a např. pro maďarský trh. Nedílnou součástí produkce tvoří i privátní značky maloobchodních řetězců a společností.

8.1.1 Export

Společnost XY s.r.o. je taktéž významným exportérem. Do zahraničí směřuje kolem 31 % produkce. Mezi nejúspěšnější exportní artikly patří paštiky, hotová jídla, kečupy a kojenecké výživy. Cílem exportních dodávek jsou především Slovenská republika, Maďarsko, Německo, Ruská federace, Rumunsko, Ukrajina, Polsko, Bulharsko, Chorvatsko, Izrael, Estonsko, Litva a další země. (Interní materiály společnosti XY s.r.o.)

Stejně jako v případě maloobchodních řetězců působících v ČR, je společnost XY s.r.o. schopna zajistit dodávky své produkce pod privátními značkami i svým exportním partnerům. Celkový obrat z exportu souvisí se zvýšením obchodních aktivit ve stávajících exportních teritoriích, zároveň je ovlivněn výrobou v závodech patřících společnosti XY s.r.o. v Rusku a v Rumunsku, které zásobují místní trhy vlastní výrobou sterilovaných masových výrobků, a v případě závodu v Rusku i výrobou kečupů a maso-zeleninových kojeneckých výživ.

Společnost v minulosti převzala značku Globus, čímž získala významnou část maďarského trhu v oblasti sterilovaných hotových jídel.

8.1.2 Import

Společnost XY s.r.o. dováží vstupní suroviny jako je maso, ovoce, zelenina, luštěniny, rajský protlak a koření. Kromě vstupních surovin jsou dováženy i hotové výrobky. Jde především o konzervované ovoce (např. meruňky, broskve, ananas, jahody, mandarinky, ovocné koktejly), konzervované žampiony v různých typech balení, konzervovanou zeleninu (okurky, kukuřice, hrášek) a konzervované ryby (sardinky a tuňák).

8.2 Obchodní a ekonomické ukazatele

Níže jsou uvedeny vybrané ukazatele hospodaření za období 2011 – 2013. Údaje jsou v tis. Kč.

Tabulka 2 – Finanční ukazatele podniku XY s.r.o. (vlastní zpracování)

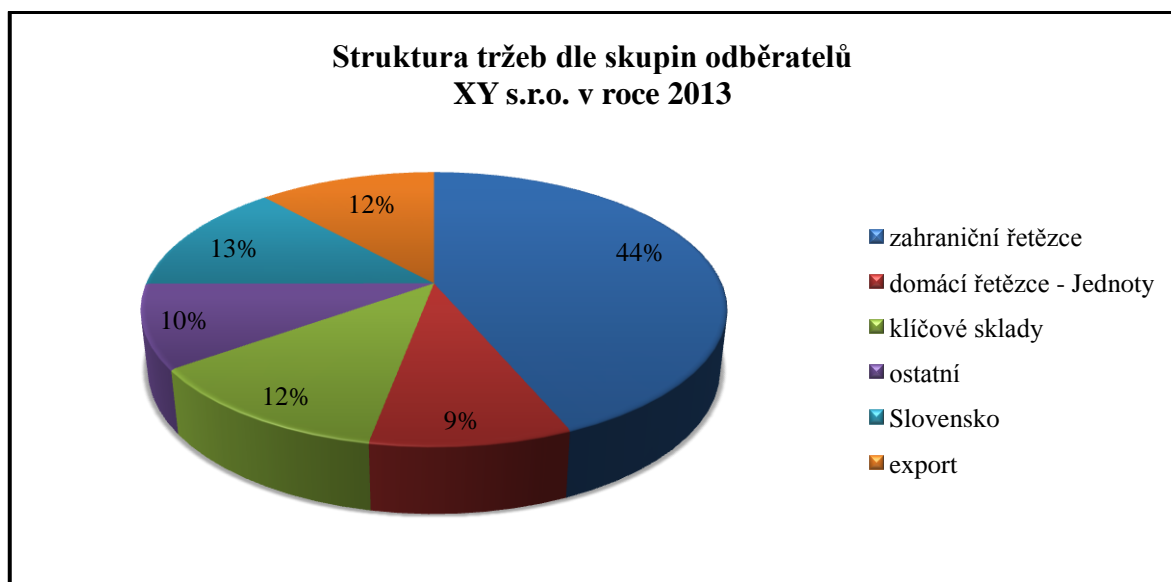
Finanční ukazatele podniku (tis. Kč)	2011	2012	2013
Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb a zboží	3 403 231	3 379 426	3 420 465
Přidaná hodnota	504 944	497 659	592 586
Provozní výsledek hospodaření	49 147	51 160	71 123
Výsledek hospodaření před zdaněním	207 550	534 633	141 798

V polovině roku 2012 proběhlo ve společnosti XY s.r.o. refinancování úvěrů poskytovaných bankovním klubem. S tím souvisejí i náklady, které ovlivnily hospodářský výsledek. Tyto jednorázové náklady obsahovaly náklady na audit mimořádné účetní závěrky, poradenství, právní zastoupení apod.

Společnost za rok 2012 zrealizovala investice za cca 26 mil. Kč. Nejvýznamnější část těchto investic byla vynaložena na pořízení technologií do úseku výroby a balení potravin. Další část tvořily nákupy strojního vybavení, IT technologie a vybavení pro logistiku.

Pro zajištění měnových rizik společnost využívá finanční nástroje ve formě měnových forwardů a swapů. Nominální hodnota k 31. 12. 2013 dosahovala cca 100 mil Kč.

Společnost XY se snaží flexibilně reagovat na požadavky stále se rozvíjejícího trhu v oblasti potravinářského zboží. Cílem je uspokojit potřeby zákazníka dodáním kvalitních výrobků tam, kde je zákazník očekává.



Graf 1 – Struktura tržeb dle skupin odběratelů společnosti XY s.r.o. (interní zdroj společnosti XY s.r.o., vlastní úprava)

8.3 Aktivity a předpokládaný vývoj společnosti

Ve stručnosti jsou zde zmíněny informace o směřování společnosti a o tom, co dělá pro úspěšnost své produkce na trhu, jaký má vztah k životnímu prostředí a k zaměstnancům.

8.3.1 Aktivity v oblasti výzkumu a vývoje

Vývoj nových výrobků a skupin výrobků je prováděn oddělením vývoje ve formě vývojových projektů. Vývojové projekty vznikají na základě trendových požadavků trhu nebo na základě vlastní iniciativy vývojových pracovníků společnosti. Oddělení vývoje nezapomíná ani na inovaci stávajících výrobků např. v oblasti použití stále kvalitnějších vstupních surovin a obalových materiálů.

8.3.2 Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí

Prioritou společnosti je i ochrana životního prostředí. Ta spočívá v zavádění nových výrobních i nevýrobních technologií, které jsou šetrnější k životnímu prostředí. V roce 2009 začala přestavba čistírny odpadních vod. Od roku 2012 je v provozu první část přestavby, která spočívala ve výměně a inovaci flotační části čistírny odpadních vod, která zabezpečuje vyčištění odpadní vody od tuků. Kompletní spuštění čistírny odpadních vod je naplánováno na rok 2014.

8.3.3 Aktivity v oblasti pracovněprávních vztahů

Společnost svým zaměstnancům přispívá na životní a penzijní připojištění. Součástí širokého sociálního programu společnosti je i organizování sportovního vyžití formou nájmu plaveckého bazénu nebo jiných sportovišť, mimořádné odměny pracovníkům při životních nebo pracovních jubileích, příspěvek na stravování apod.

V roce 2012 se společnost zúčastnila dotovaného programu „Školení šance“. Dotace byla poskytnuta Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR za účelem celoživotního vzdělávání pracovníků. Společnost předložila projekt, který byl schválen a doporučen k financování.

Cílem projektu bylo zvýšení konkurenceschopnosti podniku XY s.r.o. Mezi dílčí cíle projektu např. patří:

- zvýšení kvalifikace zaměstnanců,
- zvýšení efektivity práce,
- zvýšení informační gramotnosti zaměstnanců,

- posílení manažerských dovedností vyššího a středního managementu,
- posílení znalostí v oblasti firemní ekonomiky,
- zvýšení jazykových dovedností zaměstnanců firmy.

V prosinci 2012 byla podána žádost o dotaci v rámci dotační výzvy „Vzdělávejte se pro růst“. Dotace byla schválena a od ledna 2013 se vybraná skupina zaměstnanců vzdělávala v odborné angličtině za účelem zvýšení jejich znalostí v této jazykové dovednosti. (Interní materiály společnosti XY s.r.o.)

8.3.4 Předpokládaný budoucí vývoj společnosti

Společnost dosahuje silného postavení na domácích i zahraničních trzích s potravinářskými výrobky. Její postavení ji předurčuje k tomu, aby využila potenciál měnit tržní podíly na úkor konkurence. Společnost spatřuje základ svého rozvoje v produkci potravin s důrazem na zvýšení kvality.

Cílem společnosti je zvyšování tržeb při zachování ziskovosti při prodeji jednotlivých sortimentních druhů. Dobrá finanční výkonnost je základem, o který společnost XY s.r.o. opírá realizaci strategických plánů do budoucnosti.

9 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Finanční analýza je důležitým nástrojem pro stanovení finančního zdraví podniku, proto je provedena i u společnosti XY s.r.o. Nejdříve je vypracována vertikální a horizontální analýza finančních výkazů, která je jejím výchozím bodem. (Kislingerová, 2005, s. 11)

V další části je provedena kontrola z hlediska dodržování doporučené struktury majetku. Následuje analýza poměrových ukazatelů s důrazem kladeným na ukazatele související s pracovním kapitálem. Pro finanční analýzu je zvolena časová řada let 2010–2013. Tabulky a grafy jsou zpracovány na základě údajů z interních materiálů společnosti XY s.r.o.

9.1 Horizontální analýza účetních výkazů

Závěry zjištěné z horizontální analýzy aktiv, pasiv a výkazu zisků a ztrát jsou uvedeny v níže uvedených tabulkách a komentářích. Celé účetní výkazy společnosti XY s.r.o. jsou uvedeny v příloze této práce.

9.1.1 Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza účetních výkazů umožňuje pohled na vývoj jejich jednotlivých složek v čase. Z analýzy rozvahy a výkazu zisků a ztrát je možné určit, jakými směry se finanční a majetková situace společnosti v jednotlivých letech vyvíjela.

Tabulka 3 – Horizontální analýza aktiv podniku XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Bilance k 31. 12.	2011/2010	2012/2011	2013/2012
Aktiva celkem	-5,53 %	15,09 %	-6,24 %
Stálá aktiva	-4,76 %	19,50 %	-11,27 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	-4,35 %	35,53 %	139,43 %
Dlouhodobý hmotný majetek	-5,83 %	-7,19 %	-7,29 %
Dlouhodobý finanční majetek	-1,94 %	86,78 %	-17,53 %
Oběžná aktiva	-6,16 %	5,03 %	7,01 %
Zásoby	0,11 %	4,49 %	0,24 %
Dlouhodobé pohledávky	---	---	---
Krátkodobé pohledávky	-3,72 %	7,99 %	3,23 %
Krátkodobý finanční majetek	-47,61 %	-28,49 %	153,78 %
Ostatní majetek	-52,47 %	5,75 %	-12,77 %

Do roku 2011 klesala celková aktiva společnosti přibližně o 6 %. V roce 2012 došlo k významné změně v dlouhodobém finančním majetku, který narostl o více než 86 %. V tomto roce došlo k refinancování a podniku byl poskytnut nový úvěr, který zvýšil celko-

vou bilanční sumu. Rok 2013 vykazoval klesající tendenci v celkové výši aktiv, oproti roku 2012 činil pokles 6 %. Dlouhodobý nehmotný majetek vykazoval výkyv v roce 2012, kdy došlo k jeho nárůstu o 35 %, v roce 2013 dokonce o 140 %. Dlouhodobý hmotný majetek každoročně klesá o 5-7 %. Oběžný majetek do roku 2011 klesal, v roce 2012 vzrostl 5 % v roce 2013 o 7 %. Zásoby každoročně rostou řádově v procentech. Výrazných změn dosáhl v roce 2013 krátkodobý finanční majetek, který meziročně vzrostl o 153 %.

9.1.2 Horizontální analýza pasiv

Na straně pasiv docházelo k výrazným změnám ve výsledku hospodaření a v bankovních úvěrech ovlivněných refinancováním. Změny v základním kapitálu nebyly ve sledovaném období žádné. Změn dosahovaly ostatní položky vlastního kapitálu. Zákonný rezervní fond od roku 2009 několikanásobně vzrostl. Hospodářský výsledek v roce 2012 dosáhl oproti předchozímu roku trojnásobných hodnot, což bylo způsobeno zejména finančním výsledkem hospodaření.

Cizí pasiva klesala až do roku 2012, kdy v souvislosti s refinancováním společnosti došlo k nárůstu bankovních úvěrů. Krátkodobé závazky se v roce 2012 snížily o více než 37 %. Tato hodnota byla minimem za sledované období. Podnik si musel zajistit financování pracovního kapitálu jinými způsoby, než tomu bylo v předchozích letech, kdy mu více dodavatelů poskytovalo odloženou splatnost plateb.

Tabulka 4 – Horizontální analýza pasiv podniku XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Bilance k 31. 12.	2011/2010	2012/2011	2013/2012
Pasiva	-5,53 %	15,09 %	-6,24 %
Vlastní kapitál	6,95 %	25,97 %	-6,83 %
Základní kapitál	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Kapitálové fondy	-0,14 %	0,12 %	-0,43 %
Zákonný rezervní fond	0,00 %	178,15 %	78,70 %
Statutární a ostatní fondy	-100,00 %	---	5,68 %
Nerozdělený hosp. výsledek minulých let	28,00 %	15,73 %	17,55 %
Hospodářský výsledek běžného období	-12,81 %	304,76 %	-65,14 %
Cizí pasiva	-14,11 %	5,78 %	-5,64 %
Rezervy	-46,72 %	-27,57 %	464,53 %
Dlouhodobé závazky	2,70 %	-1,75 %	-3,67 %
Krátkodobé závazky	0,24 %	-37,55 %	17,74 %
Bankovní úvěry	-27,76 %	52,70 %	-18,46 %
Ostatní pasiva	---	---	---

9.1.3 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

V následující části horizontální analýzy je sledován vývoj vybraných položek výkazu zisků a ztrát, tabulka s provedenou analýzou je uvedena v příloze P II na konci této práce.

Hlavní výnosová položka, tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, vykazuje od roku 2011 opačný vývoj jako tržby z prodeje zboží. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb mají od roku 2012 klesající trend. Stále se projevuje slabá spotřebitelská poptávka.

Oživení poptávky by společnosti přineslo výraznější nárůst v tržbách, jelikož by spotřebitelé více utráceli za kvalitnější a dražší produkty. Oproti roku 2010 dosahovala výroba vlastních výrobků vyšších hodnot, trend od roku 2011 je však klesající a v roce 2013 výše vlastní výroby poklesla pod výši v roce 2010. V roce 2012 došlo ke změně v trendu u tržeb z prodeje zboží. Společnosti se daří prodávat více zboží, které dováží, než zboží, které sama vyrábí. Jedná se o výrobky importované ze zahraničí, zejména z východní Asie.

Spotřeba materiálu a energie rostla až do roku 2012, služby od roku 2012 klesají. Přidaná hodnota podniku klesla v roce 2012, což bylo vyvoláno poklesem tržeb za prodej vlastních výrobků a růstem spotřeby materiálu a energie v daném roce.

Společnosti se daří snižovat osobní náklady, odpisy majetku jsou vykazovány v přibližně stejné výši bez výrazných změn. Významné změny lze pozorovat u ostatních provozních výnosů a nákladů a u změny stavu rezerv, opravných položek a časového rozlišení v provozní oblasti. Provozních výsledku z roku 2010 společnost dosud nedosahuje, trend je nyní klesající. Podnik dosáhl vysoký hospodářský výsledek z finančních operací v předešlém roce, kdy výnosy v ovládaných a spřízněných osobách dosáhly téměř čtyřnásobných hodnot.

9.2 Vertikální analýza účetních výkazů

Vertikální analýze byla stejně jako u horizontální analýzy podrobena zkoumání položky aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty. Jednotlivé položky rozvahy byly vztaženy k celkové sumě aktiv, výkaz zisku a ztráty v relaci k celkovým výnosům, které jsou složeny z tržeb za prodané zboží a tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

9.2.1 Vertikální analýza aktiv

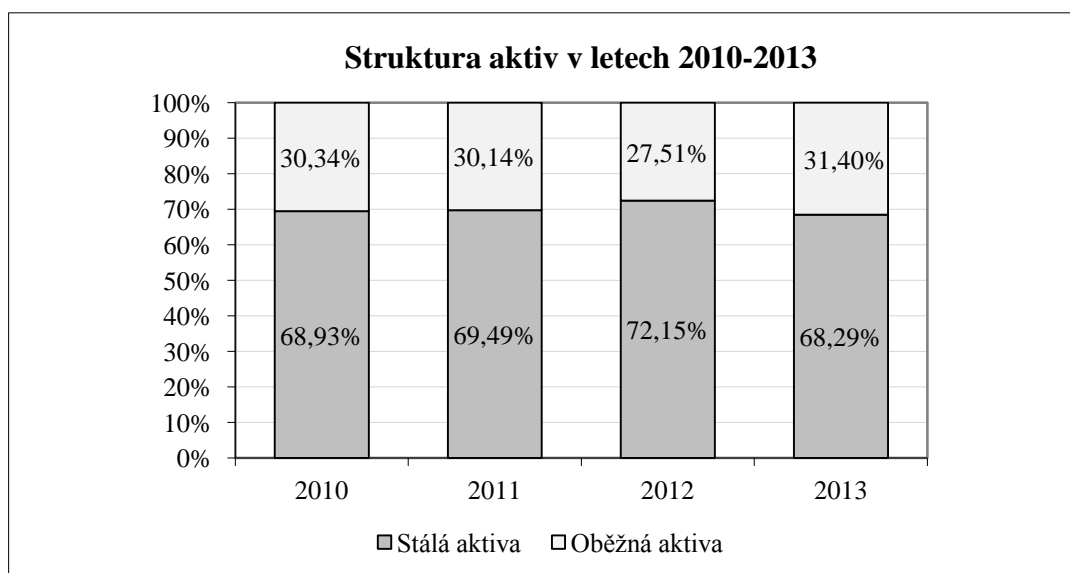
Vertikální analýza aktiv sleduje vývoj podílu jednotlivých položek aktiv na celkové sumě aktiv. V níže uvedené tabulce jsou uvedena data pro nejdůležitější aktiva.

Tabulka 5 – Vertikální analýza aktiv společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Bilance k 31. 12.	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Stálá aktiva	68,93 %	69,49 %	72,15 %	68,29 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,22 %	0,23 %	0,27 %	0,68 %
Dlouhodobý hmotný majetek	49,79 %	49,63 %	40,03 %	39,58 %
Dlouhodobý finanční majetek	18,91 %	19,63 %	31,86 %	28,03 %
Oběžná aktiva	30,34 %	30,14 %	27,51 %	31,40 %
Zásoby	10,05 %	10,65 %	9,67 %	10,34 %
Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	17,73 %	18,07 %	16,96 %	18,67 %
Krátkodobý finanční majetek	2,56 %	1,42 %	0,88 %	2,39 %
Ostatní majetek	0,73 %	0,37 %	0,34 %	0,31 %

Na bilanční sumě převažuje podíl dlouhodobého majetku, který v roce 2012 dosáhl více než 70% podílu na celkových aktivech. Do roku 2011 tvořil přibližně polovinu majetku dlouhodobý hmotný majetek, v roce 2012 došlo k jeho snížení a vzrostl majetek finanční.

Oběžný majetek podnik drží na cca 30 % z celkové sumy aktiv, v roce 2012 se podařilo hodnotu oběžného majetku snížit na 27,5 % díky snížení podílu všech složek oběžného majetku na bilanční sumě.

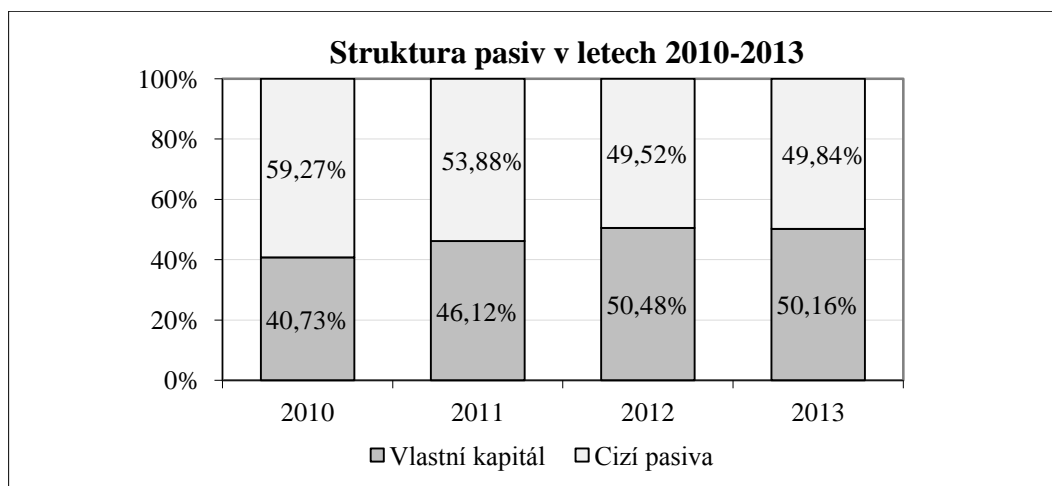


Graf 2 – Struktura aktiv společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

9.2.2 Vertikální analýza pasiv

Obdobně jako u aktiv je i na straně pasiv v rámci vertikální analýzy zkoumán vývoj jednotlivých položek pasiv na bilanční sumě.

Poměr vlastního kapitálu postupně narůstá. Základní kapitál tvoří 40–50 % pasiv.



Graf 3 – Struktura pasiv společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Nejvýznamnější položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky a bankovní úvěry. V roce 2011 byl jejich podíl na celkové sumě pasiv přibližně stejný, od roku 2012 je podíl krátkodobých závazků výrazně nižší.

Tabulka 6 – Vertikální analýza pasiv společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Bilance k 31. 12.	2010	2011	2012	2013
Pasiva	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Vlastní kapitál	40,73 %	46,12 %	50,48 %	50,16 %
Základní kapitál	47,08 %	49,84 %	43,31 %	46,19 %
Kapitálové fondy	-21,32 %	-22,54 %	-19,61 %	-20,82 %
Zákonný rezervní fond	0,26 %	0,27 %	0,66 %	1,26 %
Statutární a ostatní fondy	0,00 %	0,00 %	0,01 %	0,01 %
Nerozdělený hosp. výsledek minulých let	11,49 %	15,57 %	15,66 %	19,63 %
Hospodářský výsledek běžného období	3,22 %	2,97 %	10,45 %	3,88 %
Cizí pasiva	59,27 %	53,88 %	49,52 %	49,84 %
Rezervy	0,49 %	0,28 %	0,17 %	1,05 %
Dlouhodobé závazky	6,49 %	7,06 %	6,02 %	6,19 %
Krátkodobé závazky	22,16 %	23,51 %	12,76 %	16,02 %
Bankovní úvěry	30,13 %	23,04 %	30,57 %	26,58 %
Ostatní pasiva	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Vertikální analýza pasiv ukazuje na vyrovnanost ve financování majetku podniku mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji. Základní kapitál má rozhodující podíl na vlastním kapitálu, přičemž jeho výše je stále stejná. Kapitálové fondy dosahují záporné hodnoty v absolutní výši jedné pětiny bilanční sumy.

9.2.3 Vertikální analýza výkazu zisků a ztrát

V příloze P III je uvedena vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. Za základnu jsou zvoleny celkové dosažené výnosy, tzn. tržby za prodané zboží a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Jak dokládá analýza, výnosy plynou více z prodeje zboží (55 %), zbývající část tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Výkonová spotřeba dosahuje největšího podílu v roce 2012, kdy na celkových výnosech tvořila 43 %. I díky tomu dosáhla ve stejném roce společnost XY s.r.o. přidané hodnoty pod 15 % a ani v roce 2013 nebyla tato hranice překročena.

Osobní náklady se ve všech sledovaných letech pohybují od 8 do cca 9 % z celkových výnosů. Tržby z prodeje materiálu se do roku 2012 na celkových výnosech podílí přibližně z 30 %, o něco nižších hodnot (29 %) dosahuje zůstatková cena.

Podíl výsledku hospodaření před zdaněním má kolísavý trend. Vlivem vyššího finančního výsledku hospodaření v roce 2012 dosáhl i hospodářský výsledek před zdaněním svého maxima právě v tomto roce.

9.3 Analýza poměrových ukazatelů

V rámci analýzy poměrových ukazatelů jsou zhodnoceny ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Analyzovaná období jsou roky 2010 – 2013. Před analýzou jednotlivých poměrových ukazatelů jsou vyhodnocena tzv. bilanční pravidla financování. Tato pravidla mají doporučující charakter a nejsou pro podnik závazná. Každá společnost se navíc svojí kapitálovou strukturou liší, proto se musí ke každému podniku přistupovat individuálně.

9.3.1 Bilanční pravidla

Prvním uvedeným pravidlem je tzv. **Zlaté bilanční pravidlo** financování. Podstatou je sladění časového horizontu majetkových částí s časovým horizontem zdrojů, ze kterých byly pořízeny. U společnosti XY s.r.o. je dlouhodobý majetek dostatečně financován z

dlouhodobých zdrojů, hodnota majetku je ve všech sledovaných letech nižší, než celková výše dlouhodobého kapitálu. K financování stálých aktiv tak není třeba krátkodobých zdrojů.

Tabulka 7 – Zlaté bilanční pravidlo (vlastní zpracování)

Zlaté bilanční pravidlo	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobý kapitál (tis. Kč)	3 702 750	3 437 055	4 511 755	4 071 918
Stálá aktiva (tis. Kč)	3 278 577	3 122 572	3 731 411	3 311 031
DK / SA	1,13	1,10	1,21	1,23

Dlouhodobý kapitál je tvořen vlastními zdroji podniku, jde o základní kapitál, nerozdělený zisk, zisk běžného období či kapitálové fondy. Dlouhodobý cizí kapitál je tvořen rezervami, dlouhodobými závazky a dlouhodobými bankovními úvěry. Každý kapitál nese riziko, obecně je však vlastní kapitál dražší, než kapitál cizí. Pro podnik je nutné najít kompromis mezi těmito typy financování.

K vyhodnocení rizikovosti podniku z pohledu financování slouží další bilanční pravidlo, tím je tzv. **Zlaté pravidlo vyrovnání rizika**. Pravidlo se týká pasiv a spočívá v analýze poměru vlastních a cizích zdrojů. Obecně se hovoří o poměru 1:1, tento poměr je však potřeba pro různé typy podnikání a oborů, ve kterých společnosti působí, upravit.

Podnik XY s.r.o. je jak obchodním, tak i výrobním podnikem. V podniku převládá kapitál cizí, postupně se však podíl vlastního kapitálu zvyšoval a v posledních letech dokonce mírně převládá. Tím, jak se splácí poskytnuté úvěry, se riziko stává pro věřitele nižší. Společnost však nemá a neměla problémy se splacením svých závazků ani vůči bankám. Rizikovitost podniku lze v současné době označit za minimální.

Tabulka 8 – Zlaté pravidlo vyrovnání rizika (vlastní zpracování)

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	2010	2011	2012	2013
Vlastní kapitál (tis. Kč)	1 937 644	2 072 310	2 610 454	2 432 069
Cizí kapitál (tis. Kč)	2 819 078	2 421 262	2 561 097	2 416 671
VK / CK	0,69	0,86	1,02	1,01

Zlaté pari pravidlo vyhodnocuje krytí stálých aktiv vlastními zdroji, konkrétně krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem.

Tabulka 9 – Zlaté pari pravidlo (vlastní zpracování)

Zlaté pari pravidlo	2010	2011	2012	2013
Vlastní kapitál (tis. Kč)	1 937 644	2 072 310	2 610 454	2 432 069
Stálá aktiva (tis. Kč)	3 278 577	3 122 572	3 731 411	3 311 031
VK / SA	0,59	0,66	0,70	0,73

Analyzovaná společnost má objem stálých aktiv vyšší, než objem vlastního kapitálu. Postupně poměr vlastního kapitálu a stálých aktiv roste. Přesto je třeba majetek podniku financovat i cizím kapitálem, jelikož k pokrytí financování majetku pouze vlastním kapitálem chybí podniku asi třetina výše objemu majetku.

Posledním zde uvedeným pravidlem je tzv. **Zlaté poměrové pravidlo**, které zachycuje vztah mezi růstem investic a tržeb. Tempo růstu investic by nemělo být vyšší, než tempo růstu tržeb, jelikož by pak společnost nebyla schopna zajistit tržby na financování výrobních kapacit.

Tabulka 10 – Zlaté poměrové pravidlo (vlastní zpracování)

Zlaté poměrové pravidlo	2011/2010	2012/2011	2013/2012
Tempo růstu investic	-5,83 %	-6,99 %	-6,32 %
Tempo růstu tržeb	-1,56 %	-1,20 %	0,70 %
Plnění pravidla	OK	OK	OK

Z výše uvedené tabulky je patrné, že investice mezi jednotlivými lety klesají. Pokles je kolem 6 % každý rok. Podnik proto nemusí generovat pro investice tak velkých tržeb, jako v minulosti. Tržby podniku taktéž klesají, jejich pokles však není vyšší, než pokles investic. Do budoucna je ovšem nutné uvažovat o investicích do obnovy majetku, případně rozšíření kapacit, pokud se podnik bude chtít z dlouhodobého hlediska udržet na trhu a každoročně navyšovat tržby a svůj tržní podíl. Správné a efektivní investice jsou základem pro pozitivní budoucí užítky, které podniku mohou z investičních akcí plynout.

Závěrem považuji za vhodné zdůraznit, že prosperující podnik nemusí za každou cenu dodržovat výše uvedená doporučení, která jsou jen určitým vodítkem, jak udržet majetkovou a kapitálovou strukturu na optimální úrovni. Pravidla se liší dle jednotlivých odvětví a rozdíly mezi nimi mohou dosahovat velkých hodnot.

9.3.2 Ukazatele rentability

Po bilančních pravidlech následuje analýza podniku z pohledu ziskovosti. Ukazatele rentability mohou pomoci hlouběji analyzovat finanční situaci společnosti. Pro komplexní vyhodnocení však nejsou stěžejním ukazatelem, podnik je důležité analyzovat z více hledisek a jako komplexní subjekt. Ukazatele rentability navíc vycházejí z účetních dat, která nemusí být vždy úplná či pravdivá, přestože by měla ukazovat věrný a poctivý obraz o finanční situaci podniku. Ukazatele rentability poměří účetní data z výkazů zisku a ztráty a rozvahy.

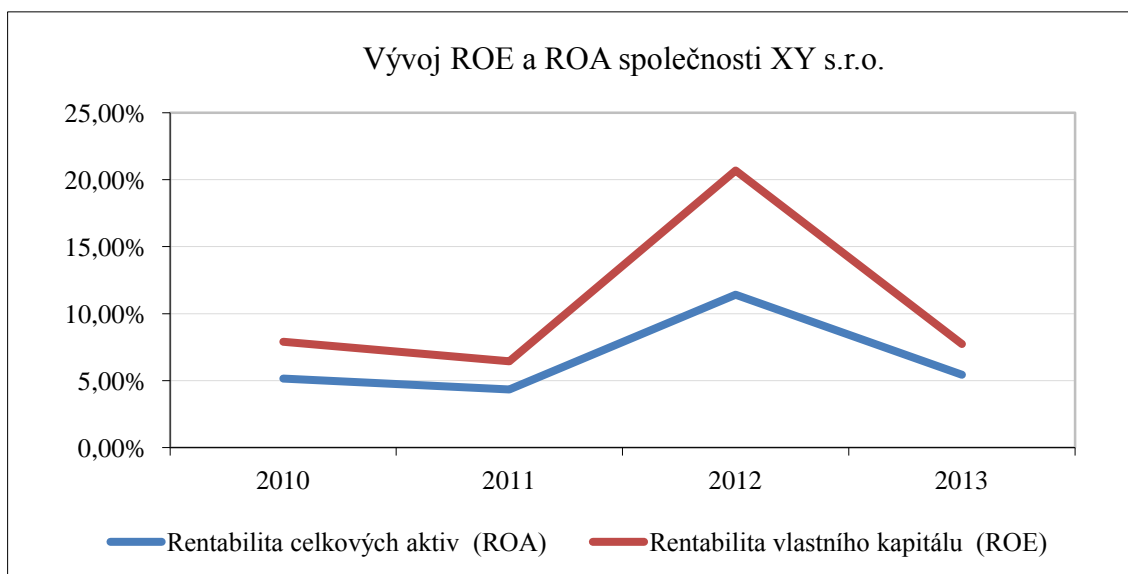
Tabulka 11 – Ukazatele rentability společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2010	2011	2012	2013
Rentabilita celkových aktiv	5,17 %	4,34 %	11,41 %	5,44 %
Rentabilita vlastního kapitálu	7,90 %	6,44 %	20,69 %	7,74 %
Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu	10,94 %	8,16 %	20,19 %	9,65 %
Rentabilita tržeb	7,07 %	5,70 %	17,46 %	7,75 %
Mzdová náročnost tržeb	8,21 %	9,02 %	9,03 %	8,43 %

Ukazatele rentability zobrazují jak je podnik schopen zhodnocovat vložený majetek. Tabulka č. 11 ukazuje vývoj vybraných ukazatelů rentability v letech 2010 až 2013. Rentabilita aktiv a rentabilita zisku je zobrazena i níže v grafu č. 5.

Společnost dosahovala zisku ve všech sledovaných letech, proto jsou všechny ukazatele rentability pozitivní. Rentabilita aktiv mírně poklesla v roce 2011, o rok později však dosáhla dvojnásobku. To bylo způsobeno velkým ziskem v roce 2012, zejména pak finančním výsledkem hospodaření. Podobný vývoj je patrný i u rentability vlastního kapitálu, dlouhodobě investovaného kapitálu a rentability tržeb. Rok 2012 byl z pohledu ziskovosti nejlepším rokem, rok bezprostředně předcházející pak rokem nejslabším.

Co se týče ukazatele mzdové náročnosti tržeb, stanoveného jako podíl mzdových nákladů k tržbám, jeho výše se v letech 2011 a 2012 pohybuje kolem 9 %.



Graf 4 – Vývoj ROE a ROA společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

9.3.3 Ukazatele likvidity

Likviditou se rozumí schopnost podniku proměnit aktiva na peněžní prostředky a jimi včas a v žádané míře hradit své závazky. Likviditou by se měli manažeři zabývat každý den, jelikož je důležitým determinantem dlouhodobého trvání podniku. Snahou podniku by mělo být udržení co nejnižší možné úrovně likvidity, avšak nesmí dojít k ohrožení trvalého chodu podniku.

Tabulka 12 – Ukazatele likvidity společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity (platební schopnosti)	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,37	1,28	2,16	1,96
Pohotová likvidita	0,92	0,83	1,40	1,31
Peněžní likvidita	0,12	0,06	0,07	0,15

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že hodnota běžné a pohotové likvidity od roku 2012 vzrostla. V mnohé literatuře jsou uvedeny intervaly pro daný typ likvidity, ve kterých by se měla likvidita pohybovat. Tento ukazatel bude odlišný pro výrobní a obchodní společnost, typ odvětví apod.

Pokud podniku dosahuje výrazně vyšší likvidity a tyto prostředky nedokáže nějak zhodnotit, přichází o alternativní zhodnocení, kterého by v případě vhodného využití volných prostředků mohl dosáhnout.

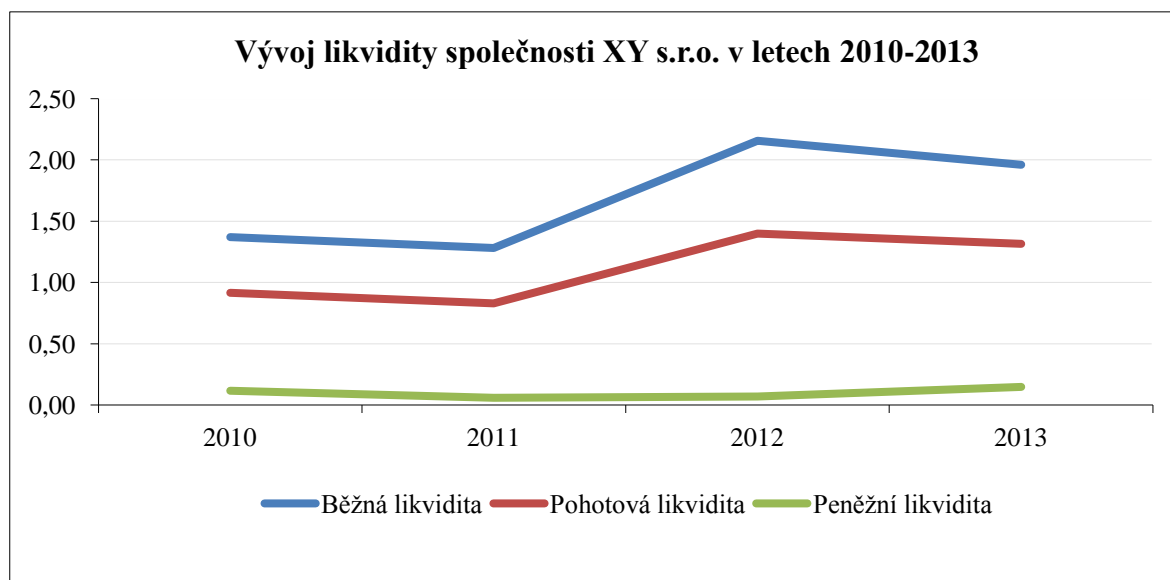
Ukazatel **běžné (celkové) likvidity** udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. V závislosti na strategii firmy literatura uvádí 1,5 – 2,5 rozmezí, ve kterém by se likvidita měla pohybovat. (např. Knápková a Pavelková, 2010, s. 90) Existuje několik přístupů k řízení likvidity. Konzervativnější způsob řízení aplikují podniky, jejichž likvidita se pohybuje na horní hranici, tzn. oběžný majetek je 2,5 x větší, než jsou krátkodobé závazky. Agresivnější způsob řízení likvidity je charakterizován naopak nižší hodnotou likvidity, ta se pohybuje okolo úrovně 1,6 a méně.

Ukazatel běžné likvidity u podniku XY s.r.o. se v prvních dvou sledovaných letech pohyboval pod dolní doporučenou hranicí, od roku 2012 se běžná likvidita zvýšila a podnik se blíží horní doporučené hodnotě. Tento jev byl způsoben výrazným poklesem krátkodobých závazků v tomto roce.

Pohotovává likvidita vylučuje z výpočtu likvidity zásoby. Doporučená hodnota záleží na zvolené strategii společnosti a na typu odvětví. Obecně se rozmezí pohybuje od 1,0 do 1,5. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 91) Analyzovaný podnik v letech 2010–2011 dosahoval pohotové likvidity na dolní úrovni, v dalších dvou letech vlivem poklesu krátkodobých závazků vzrostla likvidita k horní hranici doporučených hodnot.

Pro **peněžní likviditu** je uváděna doporučená hodnota 0,2-0,5. Nejlikvidnější majetek (peníze, bankovní účty atd.) by měl dosahovat pětiny až poloviny krátkodobých závazků. Podnik XY s.r.o. v tomto ukazateli průměrně dosahuje hodnot kolem 0,1. Otázkou tedy zůstává, zda společnosti nízká úroveň likvidity nezpůsobuje nějaké problémy. Podnik funguje a jeho majitelé mají smělé plány i do budoucích let, proto takto stanovená strategie pro řízení peněžní likvidity podniku zřejmě nezpůsobuje žádné komplikace.

V grafu č. 6 je graficky uveden vývoj jednotlivých typů likvidit podniku XY s.r.o.



Graf 5 – Vývoj likvidity ve společnosti XY s.r.o. v letech 2010–2013 (vlastní zpracování)

Likvidita podniku dosahuje standardních hodnot bez známek extrémních, život podniku ohrožujících hodnot. Společnost se snaží svoji likviditu řídit co nejlépe a nadbytečnou hotovost používá na splátky úvěru, čímž snižuje úrokové náklady.

9.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně podnik využívá jednotlivé majetkové části. Disponuje-li společnost nadbytečnými aktivy, tzn., aktiva nejsou k provozu nutná, podnik se připravuje o zisk, protože náklady spojené s držetím tohoto majetku rostou a podniku klesá rentabilita. Druhým extrémem je malé množství aktiv. V takovém případě může podniku vzniknout problém se zabezpečením produkce, čímž si společnost zmenšuje prostor k potenciálnímu růstu budoucích tržeb.

V tabulce č. 13 jsou uvedeny základní ukazatele aktivity.

Tabulka 13 – Ukazatele aktivity společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	0,73	0,76	0,65	0,70
Obrat zásob	7,27	7,15	6,76	6,79
Obrat pohledávek	4,12	4,21	3,85	3,76
Doba inkasa pohledávek (dny)	88,6	86,7	94,7	97,1
Doba obratu zásob (dny)	50,2	51,1	54,0	53,7
Doba splatnosti krátkodobých závazků (dny)	110,7	112,7	71,3	83,3

Obrat aktiv vypovídá o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí v tržbách za rok. Čím vyšší je tato hodnota, tím je využití aktiv efektivnější. Ukazatele obratu aktiv u společnosti XY s.r.o. dosahují nižších hodnot, než je tomu u podniků působících např. v oblasti zpracovatelského průmyslu. Obrat aktiv dosahuje hodnot kolem 0,76 v roce 2011. Následující rok došlo k poklesu obratu aktiv na 0,65, což bylo způsobeno nárůstem celkových aktiv.

Obrat zásob vyjadřuje počet obrátek zásob v tržbách. Zde je rozdíl zejména mezi roky 2011 a 2012. Společnosti se do roku 2011 dařilo zásoby obrátit více než 7 x za rok, v následujících letech se výše obrátky snížila. Tento jev byl způsoben zejména poklesem tržeb, ale i nárůstem v zásobách. U analýzy zásob bude dále v této práci znázorněn i vývoj v průběhu roku. Samozřejmě je pro společnost lepší, pokud dokáže přeměnit zásoby ve výrobky, potažmo v peníze co nejdříve, čili podnik by se měl snažit dosáhnout co nejvyššího obratu zásob.

Analýza obratu pohledávek vykazuje velmi podobný trend jako obraty dříve zmíněných druhů majetku. **Obrat pohledávek** je cca 4 x ročně, v roce 2012 díky nárůstu pohledávek došlo ke snížení jejich obratu. Hodnoty obratu jsou nízké a podnik by se měl snažit tyto hodnoty zvýšit, jelikož má vázáno hodně kapitálu v pohledávkách a financuje tak obchodním úvěrem své odběratele po dlouhou dobu.

Doba obratu zásob se ve sledovaném období pohybuje v rozmezí od 50 do 54 dní. Doba obratu zásob každým rokem postupně rostla, stabilizaci zaznamenal až rok 2013, kdy se doba obratu ustálila na 54 dnech.

Stejně jako dobu obratu zásob i **dobu obratu pohledávek** je vhodné snížit na co nejmenší, avšak budoucí odbyt neohrožující mez. Tvrdý konkurenční boj nutí podniky poskytovat obchodní úvěry a vázat je na určitou dobu své vlastní prostředky, důležité je však nastavení kompromisu a navázání na zvolenou strategii podniku. Doba inkasa pohledávek společnosti XY s.r.o. je až 90 dní. Tuto hodnotu by měl podnik snížit, jelikož je příliš vysoká. Tuto problematiku by bylo vhodné analyzovat více a zjistit, v jakých konkrétních oblastech by mělo dojít ke zlepšení

Doba splatnosti krátkodobých závazků dosahuje do roku 2012 vyšších hodnot, než byla doba obratu pohledávek. Tento fakt je pro podnik určitě pozitivní, jelikož pohledávky a zásoby mohly být financovány poskytnutými obchodními úvěry od dodavatelů společnosti XY s.r.o. Výrazný pokles však nastal v roce 2012, kdy se doba odkladu plateb snížila o 40 dní. I zde je však nutné se na rozdíl ve výši krátkodobých závazků, resp., jejich složení

podívat detailněji a zanalyzovat, proč v roce 2012 poklesly téměř o 38 % oproti předchozímu roku.

9.3.5 Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti jsou analyzovány vztahy mezi cizími a vlastními zdroji financování. Zadluženost nelze samu o sobě vždy považovat za negativní jev. To, že podnik může získat více cizích zdrojů, čímž mu vzroste zadluženost, může v konečném důsledku vést ke zvýšení celkové rentability a tím i k vyšší hodnotě firmy. Je však nutné zadluženost podniku sledovat, protože při překročení určité meze může být velké zadlužení existenčním problémem společnosti.

Tabulka 14 – Ukazatele zadluženosti společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2010	2011	2012	2013
Zadluženost	59,3 %	53,9 %	49,5 %	49,8 %
Míra samofinancování	40,7 %	46,1 %	50,5 %	50,2 %
Dlouhodobá zadluženost	36,6 %	30,1 %	36,6 %	32,8 %
Úrokové krytí	2,10	3,67	10,66	4,69

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny některé ukazatele, které umožňují rychlý pohled na zadluženost podniku. Z tabulky je zřejmé, že podnik je do roku 2011 financován více ze zdrojů cizích, v roce 2012 došlo k obrácení financování a převládá financování ze zdrojů vlastních. Téměř 60 % dosahovala zadluženost podniku v roce 2010. Postupně však podíl cizích zdrojů klesal. Podnik dosahuje kladných zisků, roste mu tak vlastní kapitál a zároveň dokáže splácet své bankovní úvěry, čímž snižuje cizí zdroje. Společnost generuje dostatek cash flow na snížení jistiny jí poskytnutých úvěrů a snižuje tak riziko věřitelů, že by neobdrželi vůbec žádnou splátku úvěru. Podniku tím klesá úrokové zatížení a uspořené prostředky pak může investovat do budoucího fungování. Přestože podnik snižuje zadlužení, a tím i míru rizika pro věřitele, ztrácí možnost využití vyšší finanční páky ve financování.

Ukazatel dlouhodobé zadluženosti, který poměruje dlouhodobé cizí zdroje a pasiva, vykazuje v roce 2012 nárůst na úroveň roku 2010, jelikož došlo k refinancování a stávající syndikovaný úvěr byl nahrazen úvěrem novým. Poskytnutí nového úvěru potvrzuje schopnost společnosti generovat cash flow, jelikož se skupina bank nezdráhala podniku poskytnout

nový úvěr. Pro podnik bylo pozitivní nejen navýšení kapitálu, ale i nové podmínky snižující úrokové náklady.

Ukazatel úrokového krytí postupně rostl. Jeho výše byla v roce 2012 5 x vyšší, než v roce 2010 a 3 x vyšší, než v roce 2010. Do roku 2012 byly nákladové úroky cca 5 x resp. 2 x vyšší, zároveň byl výsledek hospodaření v roce 2012 nejlepší v celém sledovaném období, což se projevilo na dané výši ukazatele úrokového krytí. Věřitelé mohou být klidní, podnik do budoucích let nebude mít problém platit úroky z bankovních úvěrů.

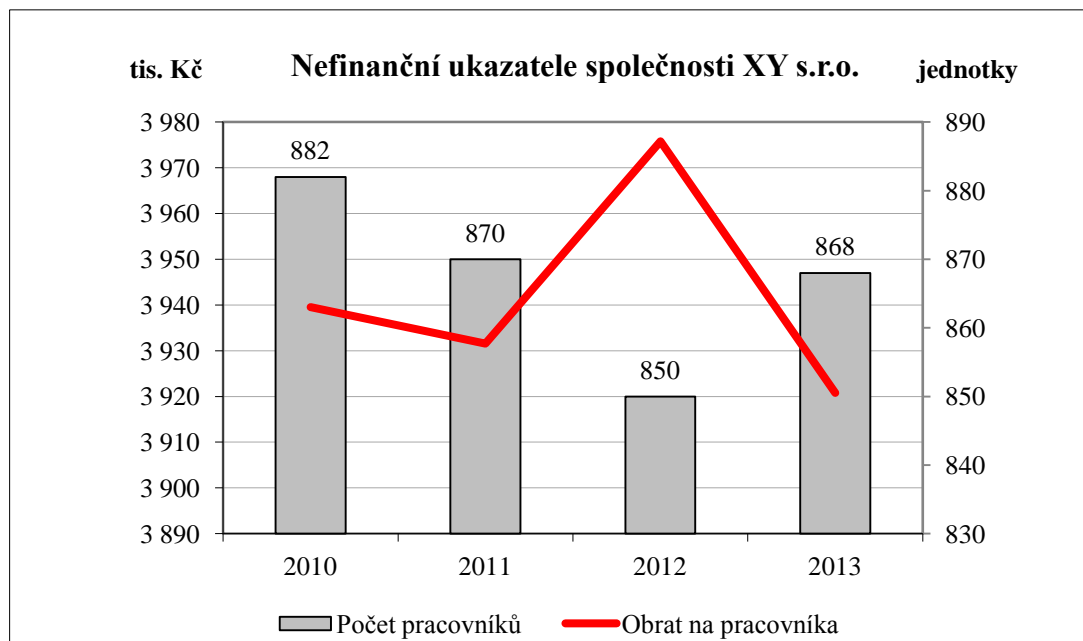
9.3.6 Nefinanční ukazatele

V této části finanční analýzy jsou vyhodnoceny nefinanční ukazatele, mezi něž je zařazen vývoj počtu pracovníků, vývoj obratu a zisku připadajícího na zaměstnance a osobní náklady vztažené na jednoho pracovníka. Vývoj jednotlivých ukazatelů je sledován pomocí bazických a řetězových indexů, které lépe upozorní na změny jak mezi jednotlivými roky, tak i k výchozímu roku 2010.

Tabulka 15 – Nefinanční ukazatele společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Nefinanční ukazatele	2010	2011	2012	2013
Počet pracovníků	882	870	850	868
Obrat na pracovníka (tis. Kč)	3 940	3 932	3 976	3 921
Zisk na pracovníka (tis. Kč)	173	153	635	216
Osobní náklady na pracovníka (tis. Kč)	324	355	359	330
Řetězové indexy	2010	2011	2012	2013
Počet pracovníků	---	98,6 %	97,7 %	102,1 %
Obrat na pracovníka	---	99,8 %	101,1 %	98,6 %
Zisk na pracovníka	---	88,4 %	414,3 %	34,1 %
Osobní náklady na pracovníka	---	109,6 %	101,3 %	92,0 %
Bazické indexy	2010	2011	2012	2013
Počet pracovníků	100,0 %	98,6 %	96,4 %	98,4 %
Obrat na pracovníka	100,0 %	99,8 %	100,9 %	99,5 %
Zisk na pracovníka	100,0 %	88,4 %	366,2 %	125,0 %
Osobní náklady na pracovníka	100,0 %	109,6 %	111,0 %	102,1 %

Počet pracovníků ve společnosti XY s.r.o. klesal od roku 2010 až do roku 2012 z 882 na 850 zaměstnanců. Z pohledu bazických indexů, kde je výchozím rokem rok 2010, se jedná o pokles na 96,4 %. Přestože došlo k poklesu tržeb, vykazuje obrat na pracovníka od roku 2012 růst, což dokumentuje i graf č. 7. Počet zaměstnanců se v roce 2013 zvýšil na úroveň roku 2011, čímž došlo k poklesu obratu na pracovníka.



Graf 6 – Vývoj nefinančních ukazatelů společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Velkých výkyvů dosahuje zisk připadající na pracovníka. Ten meziročně vzrostl na více než 400 % zisku roku 2011, což bylo cca 366 % zisku na pracovníka roku 2010. Zisk v roce 2013 byl vyšší, než v letech 2010 – 2011, ale hodnot z roku 2012 z daleka nedosáhl a ukazatel zisku na pracovníka meziročně poklesl.

Mnohem klidněji se vyvíjely osobní náklady připadající na pracovníka. Ty se podařilo meziročně snížit v roce 2013 a přibližují se úrovni roku 2010.

9.4 Souhrnná analýza finančního zdraví podniku

K celkovému posouzení finančního zdraví podniku je použito několik modelů, které dokážou předpovědět blížící se finanční problémy. Mezi použité bonitní a bankrotní modely hodnotící tvorbu hodnoty pro vlastníka a riziko případného bankrotu patří níže uvedená Altmanova analýza a Index IN.

9.4.1 Altmanova analýza

Altmanova analýza je jedním z nástrojů, jak lze souhrnně vyhodnotit finanční zdraví podniku pomocí jediného číselného údaje. Pro analýzu je využit zjednodušující model, který se používá u podniků, jejichž akcie nejsou obchodované na burze cenných papírů.

Tabulka 16 – Altmanova analýza v letech 2011–2013 (vlastní zpracování)

Ukazatel	Váha	2011	podíl	2012	%	2013	%
ČPK / A	0,717	0,048	3,5 %	0,106	6,3 %	0,186	11,2 %
Neroz. zisk / A	0,847	0,132	9,8 %	0,133	7,9 %	0,167	10,0 %
EBIT / A	3,107	0,043	3,2 %	0,354	21,2 %	0,164	9,9 %
VK / Cizí zdroje	0,420	0,359	26,8 %	0,428	25,6 %	0,439	26,4 %
Tržby / A	0,998	0,760	56,6 %	0,652	39,0 %	0,706	42,5 %
Z FAKTOR		1,342	100,0 %	1,673	100,0 %	1,662	100,0 %

Altmanův model byl použit pro roky 2011 – 2013. Výsledné číslo – „Z skóre (faktor)“ je stanoveno jako součet součinů jednotlivých ukazatelů a jejich vah. Pokud Z faktor dosahuje hodnoty 3 a více, je to pro podnik dobrý výsledek. V případě nástupu finanční tísně v krátkém horizontu, by jeho aktuální kondice měla zabezpečit to, že se podnik s touto složitou situací dokáže vypořádat a nezbankrotuje. Hodnota Z faktoru nižší než 1,2 je pro firmu kritická, jelikož podniky s takovou hodnotou jsou v blízké budoucnosti ohroženy bankrotem.

Pro společnost XY s.r.o. vyšla hodnota v rozmezí 1,2 – 3. Tato oblast má označení jako „šedá zóna“. U podniků s takovým výsledkem nelze jednoznačně rozhodnout o jejich budoucím vývoji, zda je jejich finanční zdraví neohroženo či nikoliv.

9.4.2 Index IN

Dalším ukazatelem hodnotící finanční zdraví je Index IN. Je určitým pokusem o úpravu Altmanovy analýzy na podmínky České republiky. Index vymysleli manželé Neumaierovi, kteří prováděli šetření v různých podnicích. Postupně k základnímu modelu vytvořili další verze, odlišující se vahami jednotlivých ukazatelů, které reflektují ekonomické změny.

Tabulka 17 – Index IN v letech 2011–2013 (vlastní zpracování)

Ukazatel	Váha	2011	podíl	2012	podíl	2013	podíl
A / Cizí zdroje	0,13	0,241	28,9 %	0,263	17,9 %	0,266	25,5 %
EBIT / náklad. úroky	0,04	0,147	17,6 %	0,427	29,0 %	0,181	17,4 %
EBIT / A	3,92	0,124	14,8 %	0,405	27,6 %	0,161	15,4 %
Výnosy / A	0,21	0,206	24,8 %	0,181	12,3 %	0,201	19,2 %
OA / (KZ+KBÚ)	0,09	0,115	13,8 %	0,194	13,2 %	0,234	22,5 %
Index IN05		0,833	100,0 %	1,469	100,0 %	1,043	100,0 %

I u tohoto modelu jsou vymezeny hraniční hodnoty pro stanovení, v jaké situaci se analyzovaný podnik nachází. Spodní hranicí je hodnota 0,75. Pokud hodnocení firmy klesne pod tuto hranici, indikuje to stav, kdy firmě hrozí vážné finanční problémy. Hodnoty nad 1,77 indikují uspokojivou finanční situaci bez blížících se ekonomických problémů.

I u tohoto modelu se hodnoty společnosti XY s.r.o. pohybují mezi jednotlivými hranicemi. O finančním zdraví podniku nelze pomocí modelu IN jednoznačně rozhodnout. Ve všech sledovaných letech dosažené výsledky v poměrových ukazatelích nedokážou podnik jednoznačně zařadit do skupiny ohrožených nebo v blízké době neohrožených společností.

9.5 Závěry finanční analýzy

Společnost XY s.r.o. je velkou společností, která disponuje dostatkem kapitálu. V posledních letech dochází k nárůstu vlastního kapitálu, zadluženost klesá a společnost generuje uspokojivou výši zisku.

Ukazatele rentability nevykazují negativní trend, u likvidity jsou hodnoty v doporučených hodnotách, pouze u okamžité likvidity je její výše nižší. Tento fakt však společnost neohrožuje na jejím fungování.

Doba obratu pohledávek vykazuje rostoucí trend, čímž dochází k nárůstu potřeby financovat pracovní kapitál. Ta je umocněna i snižováním doby obratu krátkodobých závazků. Společnost generuje dostatek prostředků na splátky úroků z poskytnutých úvěrů.

Výsledky bankrotních modelů nedokážou podnik jednoznačně zařadit do skupiny ohrožených či neohrožených společností, avšak celkové zdraví podniku, jeho historie, jednotlivé poměrové ukazatele a výsledky horizontální a vertikální analýzy neindikují nějaké problémy, proto hodnotím finanční stav podniku XY s.r.o. jako dobrý a nevyvracující předpoklad nekonečného trvání.

10 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU V PODNIKU XY S.R.O.

V této části diplomové práce jsou analyzovány nejvýznamnější složky pracovního kapitálu společnosti XY s.r.o. Data pro analýzu pocházejí z interních zdrojů společnosti a z výročních zpráv.

V první části jsou analyzovány zásoby, následují pohledávky a finanční majetek, poslední část této kapitoly obsahuje analýzu krátkodobých závazků.

10.1 Řízení zásob v podniku XY s.r.o.

V této kapitole je shrnuta analýza řízení zásob ve společnosti XY s.r.o. Úvodem je analyzován vývoj zásob v čase a podíl jednotlivých složek zásob na celkových zásobách. Dále je uveden stručný popis výroby ve společnosti, náležitosti smluv s dodavateli, průběh kontrol dodavatelů apod.

10.1.1 Vývoj zásob

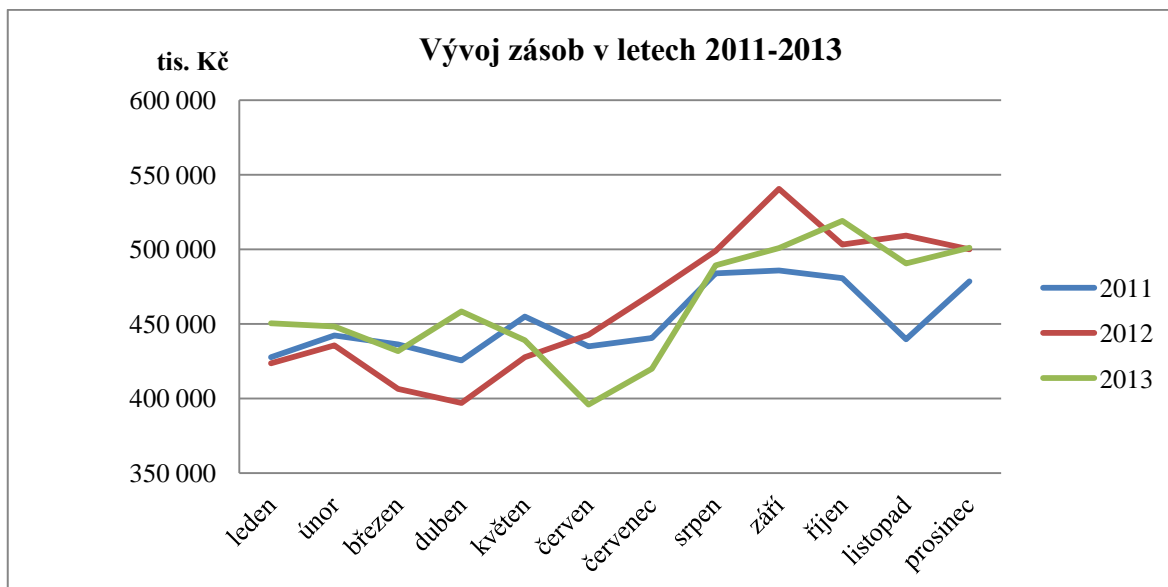
Zásoby ve společnosti XY s.r.o. za poslední tři roky dosahovaly průměrně 460 mil Kč. Měsíc červenec lze považovat za dělicí bod v každém ze sledovaných let. První polovina, od ledna do července je interval, kdy zásoby dosahují výše kolem 430 mil. Kč. V druhém intervalu jsou zásoby vyšší. Od přelomu července a srpna zásoby narůstají a dosahují pak mezi srpnem a prosincem průměrných 500 mil Kč.

Tabulka 18 – Vývoj zásob podniku XY s.r.o. v letech 2011–2013 (vlastní zpracování)

tis. Kč	leden	únor	březen	duben	květen	červen
2011	427 679	442 225	436 351	425 549	454 841	434 893
2012	423 693	435 585	406 383	396 985	427 718	442 712
2013	450 456	448 327	431 787	458 347	439 044	395 980
tis. Kč	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2011	440 644	483 799	485 867	480 686	439 615	478 459
2012	470 137	498 825	540 445	503 301	509 307	499 960
2013	419 972	489 325	500 905	519 056	490 603	501 152

I z grafu č. 8 je patrná sezónnost v zásobách. Vrcholu dosahuje stav zásob v září – říjnu, postupný nárůst začíná s letními prázdninami. Během prvního kvartálu většinou dochází ke snížení stavu zásob.

Korelace mezi stavem zásob a časem dosahuje ve všech letech hodnot nad 0,8. Lze to považovat za významnou závislost, žádné jiné položky pracovního kapitálu takovou závislost nevykazují.



Graf 7 – Vývoj zásob podniku XY s.r.o. v letech 2011–2013 (vlastní zpracování)

Společnost XY člení zásoby na čtyři základní skupiny. Jedná se o materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky a zboží. Největší podíl zaujímá zboží, které dosahuje hodnoty přes 200 mil Kč, což je více než 40 % celkových zásob. Výrobky dosahovaly v roce 2010 hodnoty kolem 135 mil Kč, ke konci roku 2013 jejich výše klesla k 106 milionům. Opačný trend je u nedokončené výroby a polotovarů, které z 63 mil. Kč v roce 2010 vzrostly na 104 mil. Kč v roce 2013.

Tabulka 19 – Složení zásob společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Zásoby (tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Materiál	72 273	72 693	71 055	68 740
Nedokončená výroba a polotovary	63 741	73 107	91 601	104 767
Výrobky	135 234	131 667	123 122	106 643
Zboží	206 668	200 992	214 182	221 002
Zásoby celkem	477 916	478 459	499 960	501 152

Největšího růstu dosáhly celkové zásoby v roce 2012, kdy oproti roku 2011 vzrostly o 4,5 %, což v absolutním měřítku znamenalo cca 21,5 mil Kč. Jinak lze vývoj celkové sumy zásob považovat za stabilní. Výše materiálu od roku 2011 ročně klesá o 2 – 3 %, růst u nedokončené výroby a polotovarů byl 14 % v roce 2011, v roce 2012 dokonce 25 %. Největšího poklesu bylo dosaženo ve výrobcích v roce 2013, kdy objem výrobků v Kč meziročně poklesl o více než 13 %.

Tabulka 20 – Horizontální analýza zásob (vlastní zpracování)

Zásoby	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Materiál	0,6 %	-2,3 %	-3,3 %
Nedokončená výroba a polotovary	14,7 %	25,3 %	14,4 %
Výrobky	-2,6 %	-6,5 %	-13,4 %
Zboží	-2,7 %	6,6 %	3,2 %
Zásoby celkem	0,1 %	4,5 %	0,2 %

Největšího podílu na zásobách dosahuje zboží, podíl se pohybuje v poměrně úzkém intervalu 42 – 44 %. Podíl nedokončené výroby vzrostl v roce 2013 na více než 20 %, pokles zaznamenaly položky materiál a výrobky.

Tabulka 21 – Vertikální analýza zásob (vlastní zpracování)

Zásoby	2010	2011	2012	2013
Materiál	15,12 %	15,19 %	14,21 %	13,72 %
Nedokončená výroba a polotovary	13,34 %	15,28 %	18,32 %	20,91 %
Výrobky	28,30 %	27,52 %	24,63 %	21,28 %
Zboží	43,24 %	42,01 %	42,84 %	44,10 %
Zásoby celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Tabulka č. 20 dokládá složení největších položek spadajících do materiálu. Těchto 10 položek zaujímá v rámci materiálu významný podíl, na celkových zásobách by to bylo lehce přehlédnutelné.

V položce materiál za rok 2013 dominují misky a přepravky, které se využívají na přepravu zboží a jeho balení. Významnou položkou jsou i okurky a různé typy mas. Obdobných podílů dosahují jednotlivé položky i v roce 2012. Pouze okurky se na celkových zásobách nepodílí takovou hodnotou, jako tomu bylo v roce 2013.

Tabulka 22 – Nejvýznamnější položky materiálu (vlastní zpracování)

Materiál název položky	2013		
	hodnota v tis. CZK	podíl na materiálu	podíl na zásobách
Miska	3 842	6,38 %	0,77 %
Přepravky	3 663	6,08 %	0,73 %
Okurky	3 385	5,62 %	0,68 %
Palety	2 985	4,96 %	0,60 %
AL miska	1 526	2,54 %	0,30 %
Vepřové maso	1 431	2,38 %	0,29 %
Hovězí maso	1 407	2,34 %	0,28 %
Nádoby	1 398	2,32 %	0,28 %
Miska 2	1 300	2,16 %	0,26 %
Vepřové maso	1 100	1,83 %	0,22 %

U nedokončené výroby jednoznačně dominují okurky, které jsou ve fázi rozpracovanosti a nejsou na skladu hotových výrobků. Většinu nedokončené výroby tvoří zelenina, která je skladována v externích skladech kolem závodu, který zeleninu zpracovává. Mezi deseti artikly co do hodnoty se nacházejí různé variace leča, ale i paprika nebo feferony.

Tabulka 23 – Nejvýznamnější položky nedokončené výroby (vlastní zpracování)

Nedokončená výroba a polotovary název položky	2013		
	hodnota v tis. CZK	podíl na polotovarech	podíl na zásobách
Okurky 1	15 442	14,74 %	3,08 %
Okurky 2	3 591	3,43 %	0,72 %
Lečo	3 386	3,23 %	0,68 %
Okurky 3	2 699	2,58 %	0,54 %
Okurky 4	2 030	1,94 %	0,41 %
Lečo 2	1 930	1,84 %	0,39 %
Lečo 3	1 757	1,68 %	0,35 %
Zelí	1 743	1,66 %	0,35 %
Paprika	1 652	1,58 %	0,33 %
Feferony	1 601	1,53 %	0,32 %

Hotové výrobky se na celkových zásobách na konci roku 2013 podílely asi z 21 %. Největší podíl zaujímal fazole s masem, sekaná a paštika. Procentuálně se jedná o 1–2 % z celkové hodnoty výrobků, z celkových zásob se jedná o 0,3 % – 0,5 %. Podílu pod 1 % z hodnoty výrobků pak dosahovaly různé typy paštik a dalších masných výrobků.

Tabulka 24 – Nejvýznamnější položky výrobků (vlastní zpracování)

Výrobky název položky	2013		
	hodnota v tis. CZK	podíl na výrobcích	podíl na zásobách
Fazole s masem	2 301	2,14 %	0,46 %
Sekaná	1 709	1,59 %	0,34 %
Paštika 1	1 456	1,36 %	0,29 %
Fazole s párky	942	0,88 %	0,19 %
Paštika 2	941	0,88 %	0,19 %
Vepřový guláš	890	0,83 %	0,18 %
Hovězí ve šťávě	868	0,81 %	0,17 %
Paštika 3	847	0,79 %	0,17 %
Okurky	845	0,79 %	0,17 %
Hovězí ve šťávě 2	729	0,68 %	0,15 %

V tabulce č. 23 je analyzováno zboží. Jedná se zejména o dovoz z východních zemí a Jižní Ameriky. Největšího podílu dováženého zboží dosáhl na konci roku 2013 tuňák v různých

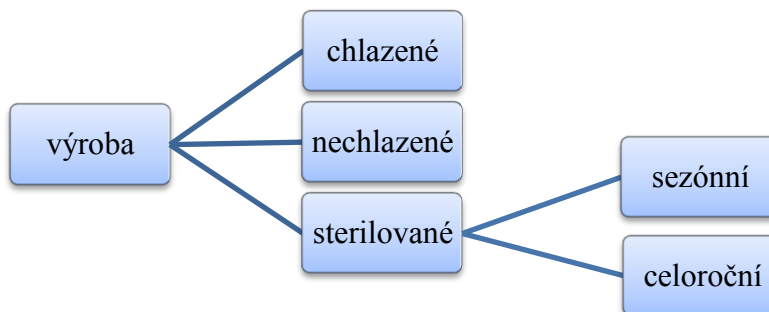
formách, výrazný podíl taktéž zaujímaly okurky, mandarinky a broskve. Na celkových zásobách se jednotlivé položky zboží podílejí do cca 1 %.

Tabulka 25 – Nejvýznamnější položky zboží (vlastní zpracování)

Zboží název položky	2013		
	hodnota v tis. CZK	podíl na zboží	podíl na zásobách
Tuňák 1	5 863	2,80 %	1,17 %
Tuňák 2	4 141	1,98 %	0,83 %
Okurky	4 125	1,97 %	0,82 %
Mandarinky	3 847	1,84 %	0,77 %
Broskve	3 553	1,70 %	0,71 %
Tuňák 3	3 197	1,53 %	0,64 %
Kečup	2 918	1,40 %	0,58 %
Sardinky	2 782	1,33 %	0,56 %
Tresčí játra	2 728	1,30 %	0,54 %
Tuňák 4	2 626	1,26 %	0,52 %

10.1.2 Výroba

Plánování výroby probíhá podle jednotlivých typů výrobních řad. Základní rozdělení výroby je následující:



Obrázek 2 – Základní rozdělení výroby (vlastní zpracování)

Plánování výroby se dělí na tři skupiny, chlazené, nechlazené a sterilované. Zvlášť je importní dovoz. Zásoby pro chlazenou výrobu se z 80 % dělají na objednávku. Zbývající část se pořizuje na sklad.

Sterilovaná výroba se člení na sezónní (kompoty a zelenina) a celoroční výrobu (kečupy, masové konzervy, marmelády, kojenecká výživa apod.). Tyto položky se vyrábějí na zásobu, jejíž výše je definována podle obrátkovosti. Každý se závodů má stanovený plán obrátkovosti pro daný měsíc v závislosti na prodeji. Na podzim každého roku dochází k plánování, během kterého jsou vytvořeny plány prodeje pro jednotlivé artikly na následující rok. Pokud by prodeje v některém z měsíců v plánovaném období byly vyšší, pak by klesa-

la obrátkovost, což přináší sice pozitivní efekt, ale je třeba reagovat na výkyv oproti plánu, aby nedošlo k budoucím problémům s výrobou. Je nutné řešit i opačnou situaci. V případě, že prodeje nejsou tak vysoké, jak se očekávalo, je nutné reagovat snížením stavu zásob, aby nedošlo k jejich znehodnocení.

Roční plán zásob se odvíjí od plánu prodeje, který připravuje obchodní oddělení. Oba plány jsou nejdříve vytvořeny v hrubé podobě pro určité sortimentní skupiny, které jsou pak dále postupně členěny až na jednotlivé artikly.

Plánovací skupinou je obal a sortimentní druh. Musí se plánovat jak samotný obsah výrobku, tak i jeho obal. Obal je základním filtrem pro výrobu, jelikož se do stejných obalů vyrábí i několik sortimentních druhů.

Pro výrobu je směrodatný objem v tunách, který se vynásobením průměrné ceny převede na plán v určité měně. Hrubý plán obsahuje přibližně 400 položek, které je však samozřejmě možné členit ještě podrobněji.

Z těchto hrubších plánů vychází plán výroby. Plánuje se výroba určitého sortimentu v jednotlivých závodech. Každý ze závodů musí uvést stav zásob na konci roku a přidá se plánovaná potřeba produkce. Plánuje se po jednotlivých měsících. Podle prodeje a od něj odvozené výroby vyjde pro daný závod stav zásob a z toho lze stanovit obrátkovost.

Toto hrubé plánování se následně člení na detailnější plány. Jedná se o tisíce položek, které se musí naplánovat. Po jednotlivých závodech se plánují artikly, které se v daném závodě vyrábějí. Toto plánování probíhá v třítydenním cyklu. Analyzuje se stav zásob a prodeje v minulém měsíci, zkontroluje se, zda již není výroba zahrnuta v plánu, zda je artikl v akcích (obchodní oddělení) apod. Na základě těchto informací se vyhodnotí, zda položku zařadit do výroby či ne. Na základě plánu je zajišťován odpovídající počet pracovníků atd.

Takto vzniklý plán se zadá do informačního systému a všechny další oddělení obstarávající nákup podle tohoto plánu zajišťují pořízení surovin, materiálů, obalů, etiket apod.

10.1.3 Skladování

Společnost musí zajistit skladování více než 22 000 tun surovin a materiálu, z toho například 2 000 tun činí importní zboží, největší položkou je 12 000 tun zeleniny, jejíž obrátkovost je 3 – 5 měsíců, proto je třeba zajistit kvalitní skladování. Podnik využívá jak vlastní prostory ke skladování, tzn. část skladovaných polotovarů, surovin a materiálů leží na závodech, 70 % hotových výrobků je v centrálním distribučním skladě, tak externí sklady.

Např. zelenina je skladována v pronajatých skladech bývalých zemědělských družstev poblíž výrobních závodů.

Společnost vlastní software, který jí pomáhá řídit zásoby. Umožňuje i členění zásob metodou ABC. Využitelnost pro podnik je však minimální, protože plánování musí probíhat položkově. Pokud chce podnik zákazníka udržet a případně rozšířit svůj tržní podíl, musí se zabývat každým artiklem, i když je jeho podíl na celkové výrobě minimální. V portfoliu jsou zcela jistě produkty, které patří jednoznačně do skupiny C, kdy roční výroba nedosahuje např. ani 5 tun, společnost však chce uspokojit všechny zákazníky, i v segmentech s velmi malým podílem, proto hodlá v nastaveném způsobu plánování pokračovat i nadále.

10.1.4 Smlouvy o dodávkách surovin, materiálů a importního zboží

Zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za uzavírání dodavatelských smluv (zejména pracovníci oddělení výkupu, importu a MTZ), musí zajistit, aby ve smlouvách souvisejících s dodávkami surovin, materiálů a importního zboží, byly uvedeny všechny závazné náležitosti.

S dodavateli jsou uzavírány smlouvy, jež vycházejí z dříve vytvořených vzorových smluv, které připravuje a kontroluje právník společnosti. Všechny vzorové smlouvy jsou revidovány nejméně jednou za kalendářní rok. Ve výjimečných případech jsou akceptovány vzorové smlouvy dodavatele, musí však splňovat závazné podmínky stanovené společností XY s.r.o. Tyto smlouvy jsou před jejich podpisem kontrolovány právníkem společnosti.

10.1.5 Náležitosti smluvních dokumentů

Mimo běžné náležitosti smluvních dokumentů jako je např. správná identifikace smluvních stran, doba trvání, výpovědní doba apod., musí smluvní dokument nebo jeho přílohy, které jsou jeho nedílnou součástí, obsahovat tyto podmínky:

- Cena – musí být garantována po celou smlouvenou dobu, musí být uvedena ve fakturační měně, v případě zahraniční měny musí být uveden způsob přepočtu měny.
- Doba splatnosti – doba od vystavení faktury, do doby úhrady, uvedená ve dnech.
- Dodací podmínky – konkrétní specifikace dodacích podmínek.
- Kvalita – musí být garantována kvalita dohodnutá ve smluvních dokumentech.
- Specifikace dodávky – dodávka musí být jasně a nezaměnitelně specifikována a musí splňovat všechny parametry uvedené ve smluvním dokumentu.

- Sankce – jsou předem sjednány sankce za nedodržení kvality dodávky, nedodržení termínu dodání, množství objednaného zboží a jiné nesrovnalosti odlišující se od smluvních podmínek.

10.1.6 Změna doby splatnosti

V případě, že je nutné změnit platební podmínky, musí tato změna projít schvalovacím řízením ve společnosti. Termíny splatnosti dodávek zboží jsou součástí smluvního ujednání mezi dodavatelem a odběratelem v rámcové smlouvě, dílčí smlouvě nebo v odsouhlasené objednávce. V případě jakékoliv změny doby splatnosti je nutné její schválení komerčním ředitelem, který je informován zaměstnancem oprávněným o této změně s dodavatelem jednat.

10.1.7 Hodnocení dodavatelů surovin a materiálu

Pracovníci výkupu a MTZ musí provádět hodnocení dodavatelů. Každá dodávka je při přejímce podrobena kontrole zodpovědnými pracovníky z oddělení MTZ, výkupu, v předepsaných případech i pracovníky laboratoře.

Aby mohla být reklamační dodávky co nejdříve a efektivně uplatněna, musí být provedena její úplná kontrola a musí být sepsána zpráva zahrnující následující hodnotící kritéria.

Tabulka 26 – Hodnotící kritéria pro reklamační

Kritérium	Obsahová náplň kritéria
Shoda kvality dodávky se specifikací	Hodnoty zjištěné během přejímky dodávky jsou v souladu se smlouvenou specifikací
Kvalita balení, čistota a neporušenost obalu	Balení dodávky odpovídá sjednaným požadavkům, přepravní obal je čistý, nepotrhaný, ani jinak zdeformovaný
Dodání požadovaných atestů a certifikací	U dodaného zboží je provedena dohodnutá atestace, k dodávce byly poskytnuty požadované certifikáty
Včasnost dodávky	Dodávka byla dodána dodavatelem včas ve smluveném termínu
Dodržení obsahu objednávky	Dodavatel přivezl dohodnutou surovinu, nebo materiál s dodržением sjednaných podmínek
Dodržení množství objednávky	Dodavatel přivezl správné množství suroviny, materiálu, které bylo objednáno
Vyhovující značení surovin, materiálu	Značení dodané suroviny, nebo materiálu, je úplné, čitelné, není nijak poškozené
Vyhovující přepravní podmínky	Přepravní prostor byl neznečištěný, měl vyhovující teplotní podmínky, byly dodrženy všechny platné předpisy

V případě neshody zodpovědní pracovníci písemně informují oddělení MTZ nebo výkupu o vzniklých problémech spojených s dodávkou. Příslušné oddělení tento problém reklamuje u dodavatele a informuje o výsledcích reklamace zodpovědné pracovníky, kteří dali podnět k reklamaci.

Na základě evidovaných reportů o kvalitě dodávky jsou dodavatelé průběžně hodnoceni a v případě nekvalitní dodávky pracovníci úseku výkup nebo MTZ rozhodnou o provedení následujících kroků:

- Upozornění dodavatele o nutnosti provedení opatření za účelem dodávání dodávek ve smluvené kvalitě a termínu.
- Pokud dodávka významně nespĺňuje požadované parametry, nebo četnost neuspokojivých dodávek vzrůstá, dodavatel je přeřazen do jiné kategorie dodavatelů, čímž ztrácí svoji pozici v žebříčku dodavatelů a hrozí mu, že v případě budoucích dodávek může být upřednostněn jiný dodavatel.
- Dodavatel může být ihned vyřazen ze seznamu schválených dodavatelů.

10.1.8 Periodické hodnocení dodavatelů

Periodické hodnocení spolehlivosti a kvality dodávek dodavatelů je prováděno na začátku každého roku, kdy jsou vyhodnocována data za uplynulý kalendářní rok. Toto hodnocení provádí oddělení výkupu a MTZ.

Hodnoceni jsou dodavatelé všech hlavních surovin a obalového materiálu, který je použit na vyráběnou produkci.

Jako podklady pro hodnocení dodavatelů slouží následující dokumenty:

- přehled neshod z průběžného hodnocení dodávek,
- výsledky řešení reklamací, servis,
- doložené certifikáty,
- zápisy výsledků auditů u dodavatelů,
- výsledky z jednání s dodavateli.

Výsledkem hodnocení je suma bodů, na jejichž základě je dodavatel zařazen do kategorie:

- a) spolehlivý,
- b) dobrý – s výhradami,
- c) nevyhovující.

Výstupem hodnocení je zpráva obsahující přehled schválených dodavatelů a jejich zařazení do kategorií, přehled vyřazených dodavatelů a komentář k opatřením a trendům.

Na základě výsledků jsou pro budoucí dodávky upřednostňováni dodavatelé spadající do vyšší kategorie hodnocení. V případě, že během roku dojde ke změně kategorie dodavatele z vyšší úrovně na nižší, musí být informováni příslušní pracovníci.

V hodnotící tabulce se uvádí celkový objem dodávek za dané období, jsou uvedena kritéria a stupeň jejich plnění, na základě kterého jsou přiřazeny body. Mezi jednotlivá kritéria patří jakost dodávek, jejich kvalita (včasnost, úplnost, flexibilita, odchylky od požadavků), řešení reklamací, systém řízení jakosti, výsledek auditu dodavatele, šíře sortimentu, komunikace a flexibilita, servis, cenové a platební podmínky.

10.1.9 Kontrola dodavatelů

Společnost XY s.r.o. má nastaveny pravidelné kontroly dodavatelů, které mají předcházet tomu, aby vznikla ve výrobním procesu proluka, která by v konečném důsledku ohrozila uspokojení požadavku zákazníka a poškodila tím image společnosti, která se velmi dlouho a složitě buduje.

Kontrola prováděná společností XY s.r.o. se týká subjektů registrovaných v obchodním rejstříku ČR, kteří dodávají své služby či zboží do společnosti na území ČR. K této kontrole se společnost uchýlila v souvislosti s novelou Zákona o dani z přidané hodnoty, která stanovuje povinnost odběratele ručit za odvedené DPH dodavatelem. Předmětem ručení je závazek zajištěný zákonným ručením, a to ručením podle § 109 zákona o DPH za konkrétní zdanitelné plnění mezi plátcí DPH v tuzemsku.

10.1.10 Kontrola insolvence stávajících dodavatelů

Osoba zodpovědná za kontrolu dodavatelů provádí kontrolu 12 x ročně, vždy první týden v měsíci, zda některý z dodavatelů, který v aktuálním nebo předešlém kalendářním roce dodal zboží či služby do společnosti XY s.r.o., není v insolvenčním řízení, nebo konkurzu. Kontroly podléhají pouze dodavatelé, jejichž dodávky zboží nebo služeb za uplynulé sledované období činily více než 1 mil. Kč s DPH.

Postup kontroly:

- 1) Z ERP systému používaného v podniku se do souboru uloží výčet všech dodavatelů, které společnost XY s.r.o. eviduje.

- 2) Skrze aplikaci určenou pro zpracování takto stažených dat se načte uložený soubor, dále se s ním pracuje a uloží se jako textový soubor, který je archivován.
- 3) Tento textový soubor je importován do další aplikace, která zabezpečuje automatickou kontrolu dodavatelů z hlediska toho, zda podléhají konkurzu, nebo se nacházejí v insolvenční. Takto analyzovaný soubor s údajem o případné insolvenční či konkurzu je archivován.
- 4) Report o takto postižených společnostech osoba zodpovědná za kontrolu dodavatelů dále distribuuje vedoucímu interního auditu a řediteli pro ekonomiku a správu.

Na základě zjištěných údajů jsou posouzena možná rizika pro podnik v souvislosti se špatnou ekonomickou situací dodavatelů. Výsledné hlášení s návrhy opatření předkládá vedoucí interního auditu generálnímu řediteli.

Kromě automatické kontroly insolvenční dodavatelů podnik jednou za měsíc provádí i kontroly dodavatelů na požádání. Poslední týden každého měsíce je zaslán osobou zodpovědnou za kontrolu dodavatelů dotaz na ředitele nákupu, import a MTZ, zda požadují provedení kontroly u některého ze stávajících dodavatelů, jejichž obrat nedosahuje 1 mil. Kč s DPH za poslední dvě účetní období.

10.1.11 Systém objednávání

Níže jsou uvedena pravidla, týkající se objednávání zboží, materiálů a služeb ve společnosti XY s.r.o. Ta jsou závazná pro všechny zaměstnance společnosti.

Rozlišuje se objednávání nového a stávajícího artiklu.

a) Objednání nového artiklu

V prvním kroku při objednávání nového artiklu dojde ke vkladu artiklu do informačního systému – zavedení výrobku, suroviny, služby, kterou provádí příslušný nákupčí. Následuje poskytnutí specifikací, technické dokumentace, atestů, kontrolních vzorků, apod. Komerční ředitel nebo ředitelka pro marketing a vývoj stanoví výši objednávky dle předpokládaných potřeb obchodního oddělení, vedoucího projektu nebo plánu výroby. Objednávka je provedena příslušným nákupčím. V informačním systému se vystaví objednávka a zašle se e-mailem nebo faxem na dodavatele. Dodávku eviduje příslušný nákupčí. Dodavatel písemně potvrdí termín dodání ve lhůtě dle smlouvy. Pokud dodavatel v požadovaném termínu nepotvrdí objednávku, příslušný nákupčí jej kontaktuje a vyžádá jeho písemné

vyjádření k termínu dodání. Pro případ možných nedodávek a uplatnění sankcí stejná osoba archivuje potvrzení od dodavatele.

Po potvrzení termínu dodávky jsou realizovány platební operace ve formě platby předem či otevření akreditivu, pokud je tak upraveno ve smluvených podmínkách. Příslušný nákupčí zajistí případné pojištění dopravy pro zboží nebo materiál a eviduje termín dodání. Po dodání zboží následuje jeho příjem a pečlivá vstupní kontrola. V případě, že dodávka nebyla provedena včas, je povinností nákupčího domluvit s dodavatelem alternativní termín dodávky, případně uvalení sankce při nedodání v potvrzeném termínu.

b) Objednání zavedeného artiklu

Při objednávání již zavedeného artiklu vedoucí MTZ každý týden obdrží požadavky na nákup artiklů a očekávaný stav jejich zásob na dva týdny. V případě, že stav zásoby artiklů klesne pod minimální skladovou zásobu, je nutné provést objednávku. Objednávka je vystavena příslušným nákupčím v informačním systému a zaslána e-mailem nebo faxem na dodavatele a čeká se na potvrzení dodavatele. Není-li objednávka potvrzena v požadovaném termínu, je nákupčí povinen kontaktovat dodavatele a zajistit jeho písemné vyjádření k termínu dodání. Odpověď od dodavatele je evidována a archivována.

Pokud je tak smluveno, proběhne platba předem nebo je příslušným nákupčím otevřen importní akreditiv. Jakmile dodávka dorazí do společnosti, je přijata a podrobena vstupní kontrole. V případě nedodávky je dodavatel urgován a je požadováno stanovení náhradního termínu, nebo je po něm požadováno uhrazení smluvené sankce.

10.2 Řízení krátkodobých pohledávek v podniku XY s.r.o.

Společnost XY s.r.o. poskytuje svým obchodním partnerům odloženou splatnost na zakoupené zboží a výrobky. V závislosti na vyjednávacích cílech jedné či druhé strany, se splatnost u menších společností pohybuje kolem 30 dní a u velkých odběratelů – řetězců až 90 dní. Struktura pohledávek a jejich výše je analyzována v této kapitole.

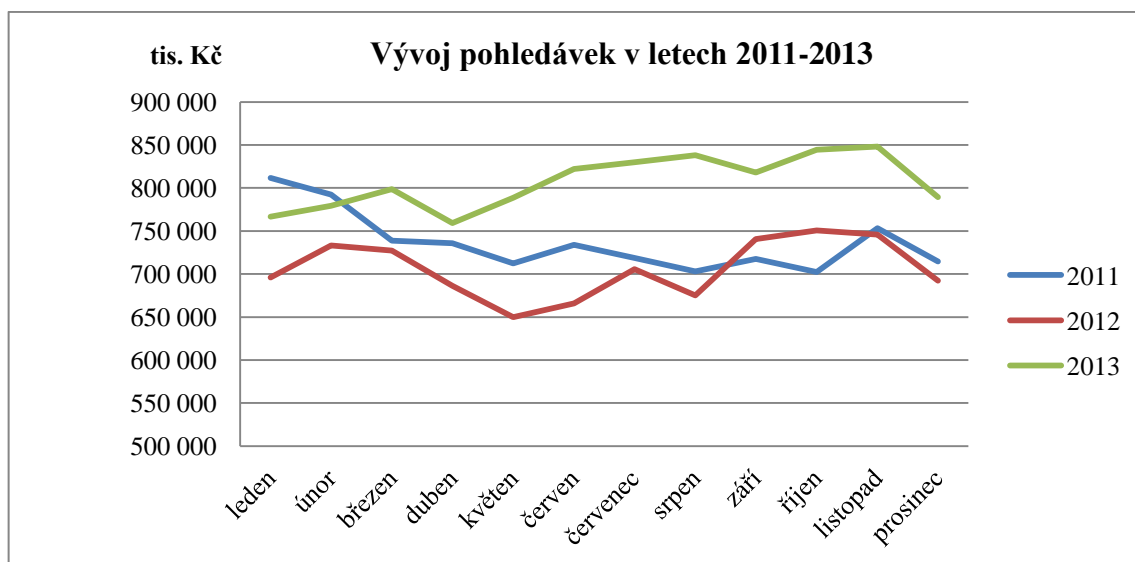
10.2.1 Vývoj pohledávek z obchodního styku

Absolutní výše pohledávek za poslední tři roky je uvedena v tabulce č. 25. Podnik XY s.r.o. dosahoval v roce 2013 největšího objemu pohledávek ve sledovaném období, přestože tržby zůstaly na přibližně stejné úrovni.

Tabulka 27 – Vývoj pohledávek z obchodního styku (vlastní zpracování)

tis. Kč	leden	únor	březen	duben	květen	červen
2011	811 824	792 385	738 856	735 719	712 343	733 889
2012	695 879	733 327	727 249	686 510	649 882	665 947
2013	766 667	779 459	798 778	759 424	788 775	822 139
tis. Kč	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2011	718 616	703 206	717 745	702 507	753 438	714 649
2012	705 646	675 061	740 485	750 608	745 711	692 439
2013	829 968	838 095	818 103	844 291	848 006	789 280

Z grafického znázornění vývoje pohledávek z obchodního styku je patrné, že neexistuje jejich významná závislost na čase. Podobný vývoj pohledávek z obchodního styku je pouze v letech 2012 a 2013, kdy od přelomu dubna a května rostou pohledávky až na svá maxima v listopadu.



Graf 8 – Vývoj obchodních pohledávek v letech 2011–2013 (vlastní zpracování)

První etapa růstu pohledávek je před letními prázdninami, kdy velcí odběratelé, zejména největší obchodní řetězce, odebírají pro finálního zákazníka od společnosti XY s.r.o. větší objemy zboží a výrobků.

Dalším významným obdobím jsou měsíce říjen a listopad, kdy zejména obchodní řetězce odebírají větší množství od společnosti XY s.r.o. a zaplňují své prodejny zbožím před vánočními svátky.

10.2.2 Rozdělení pohledávek dle splatnosti

Rozdělení pohledávek z obchodního styku podle splatnosti je uvedeno v tabulce č. 26. V ní jsou uvedeny pohledávky ke konci každého po sobě následujícího roku do splatnosti a po splatnosti a pohledávky po splatnosti jsou dále rozděleny do 6 intervalů podle toho, jak dlouho po splatnosti jsou.

Tabulka 28 – Rozdělení obchodních pohledávek dle splatnosti (vlastní zpracování)

Pohledávky z obchodního styku (tis. Kč)	do splatnosti	po splatnosti	0-30	30-60	60-90	90-180	180-360	+ 360
k 31. 12. 2011	638 540	76 109	45 420	8 835	3 149	3 783	6 409	8 513
k 31. 12. 2012	598 189	94 250	50 518	11 962	7 850	1 125	12 596	10 198
k 31. 12. 2013	636 858	152 422	64 537	42 726	7 738	16 153	20 450	818

Pro snazší srovnání je uveden procentuální podíl jednotlivých intervalů splatnosti na celkové výši pohledávek za daný rok. V roce 2013 došlo k nárůstu pohledávek po splatnosti, nejvíce se to týkalo pohledávek 0–30 dní po splatnosti a 30–60 dní po splatnosti. Předchozí roky vykazují vyšší podíl pohledávek z obchodního styku do data splatnosti. V roce 2013 narostly pohledávky, jejichž splatnost byla před více než 180 dny. Pohledávky spadající do intervalu po splatnosti od 180 do 360 dní vykazují každoroční nárůst o necelé jedno procento, pohledávky po splatnosti více než 360 dní se podařilo oproti toku 2012 výrazně snížit.

Tabulka 29 – Procentuální členění obchodních pohledávek (vlastní zpracování)

Pohledávky z obchodního styku (tis. Kč)	do splatnosti	po splatnosti	0-30	30-60	60-90	90-180	180-360	+ 360
k 31. 12. 2011	89,4 %	10,6 %	6,4 %	1,2 %	0,4 %	0,5 %	0,9 %	1,2 %
k 31. 12. 2012	86,4 %	13,6 %	7,3 %	1,7 %	1,1 %	0,2 %	1,8 %	1,5 %
k 31. 12. 2013	80,7 %	19,3 %	8,2 %	5,4 %	1,0 %	2,0 %	2,6 %	0,1 %

Společnost XY s.r.o. neprodává pouze českým odběratelům, ale výrobky a zboží od ní kupují i zahraniční obchodní partneři. Jak bylo uvedeno v profilu společnosti, podnik exportuje do mnoha zahraničních zemí, nejen v rámci Evropy.

V roce 2011 dosahoval podíl pohledávek v českých korunách více než 65 %. Postupně tento podíl klesal a v roce 2013 činil pouze 53 %. Tento pokles byl kompenzován nárůstem pohledávek z obchodního styku v eurech, amerických dolarech a rumunských lei (ronech).

Společnost XY s.r.o. se snaží více zvětšit své tržní podíly v zahraničí, což dokládá i poměr jednotlivých měn na celkových obchodních pohledávkách.

Tabulka 30 – Rozdělení obchodních pohledávek podle měn (vlastní zpracování)

rozdělení pohledávek podle měn	2011			2012			2013		
	v tis. měny	v tis. CZK	podíl	v tis. měny	v tis. CZK	podíl	v tis. měny	v tis. CZK	podíl
CZK	470 044	470 044	65,8 %	402 892	402 892	58,2 %	419 027	419 027	53,1 %
EUR	7 891	203 596	28,5 %	8 716	219 116	31,6 %	9 386	257 416	32,6 %
GBP	12	365	0,1 %	11	332	0,0 %	0	0	0,0 %
HUF	41 846	3 434	0,5 %	72 985	6 275	0,9 %	100 431	9 271	1,2 %
PLN	202	1 169	0,2 %	214	1 323	0,2 %	208	1 374	0,2 %
RON	3 120	18 626	2,6 %	6 230	35 247	5,1 %	9 413	57 747	7,3 %
USD	873	17 416	2,4 %	1 430	27 254	3,9 %	2 234	44 445	5,6 %

10.2.3 Pojištění pohledávek

Aby společnost předcházela nezaplacení od některých odběratelů, pojišťuje některé své pohledávky. Nejdříve se stanoví pojistný limit. Výše pojistného limitu je nastavena s ohledem na předpokládanou výši dodávek a splatnost. Podnik XY s.r.o. spolupracuje se dvěma pojišťovnami. Jedná se o pojišťovny KUPEG a EULER HERMES. Obě společnosti mají online systém sjednávání pojištění. Proto není pro společnost problém zadat žádost na pojištění u kterékoliv z těchto dvou pojišťoven. Pojišťovna pak s ohledem na finanční výsledky dané společnosti rozhodne o pojištění pohledávek buď v plné výši, nebo částečně. Pokud společnost vykazuje ztrátu, má špatnou platební morálku, nebo se společnost jeví jako subjekt, který svou velikostí, obratem či dalšími ukazateli pojišťovnu nepřesvědčí, že je schopna dostát svým závazkům, pohledávky nebudou pojištěny.

Pokud hrozí situace, že se aktuální úvěrové riziko dostane dlouhodobě nad pojištěný limit, správce pojištěných pohledávek navrhne obchodnímu úseku navýšení limitu. Aktuální úvěrové limity kontroluje správce pojištěných pohledávek vždy začátkem měsíce.

Tabulka č. 29 je ukázkou reportu o aktuálních úvěrových limitech, které jsou evidovány.

Tabulka 31 – Report o úvěrových limitech (Interní materiály společnosti XY s.r.o.)

Název odběratele	Číslo odběratele	Název pojišťovny			Úvěrové riz. minulý měsíc (Kč)	Aktuální úvěr. riziko (Kč)
		Požadovaný úvěrový limit (Kč)	Schválený úvěrový limit (Kč)	Platnost limitu od		
ABC a.s.	123456789	200 000	100 000	1. 1. 2013	70 000	85 000
.....						
.....						

Pojišťovna Kupeg monitoruje některé společnosti a po klientovi, společnosti XY s.r.o., vyžaduje zpracování reportu ve formě tabulky, kde je požadavek na uvedení obrátů za určité období a seznam aktuálních zajištěných pohledávek rozdělených podle data splatnosti.

Společnost XY s.r.o. v minulosti hradila pojišťovně za každou žádost o pojištění poplatek. V současné době je poplatek nastaven jako paušální a zahrnuje v sobě i sledování jednotlivých společností, což byl dříve další účtovaný poplatek pojišťoven. Kromě tohoto paušálního poplatku pojišťovny požadují úhradu poplatků záviselých na obratu. Na základě nahlášených obrátů je placeno pojistné podle předem uzavřené smlouvy, která je uzavírána každý rok. Ve smlouvě jsou dohodnuty předpokládané minimální prodeje a výše očekávaného pojistného. Podnik musí dodržet minimální stanovené sumy. V případě hlášení pojistné události musí nahlášený obrat za určitý měsíc souhlasit s nahlášenou částkou v pojistné události.

Správce pojištěných pohledávek provádí kontrolu pojištěných pohledávek, které jsou 30 dní po splatnosti minimálně 2 x měsíčně, vždy v polovině a na konci daného měsíce. Tabulka obsahuje:

- název pojišťovny,
- číslo a název zákazníka,
- číslo faktury,
- datum splatnosti,
- smluvené platební podmínky,
- v jakém intervalu po splatnosti se pojištěné pohledávky nachází (1-30 dní, 31-60 dní, 61-90 dní),
- den žádosti o prodloužení splatnosti,
- termín hlášení pojistné události.

V případě, že se blíží termín pojistné události a pohledávky stále nejsou uhrazené, je odeslán dotaz přímo na kompetentní osobu. Pojišťovna Euler Hermes nabízí jednu velkou výhodu a to tu, že umožňuje podat žádost o prodloužení splatnosti u neuhrazené faktury, což je v některých případech hojně využíváno. Pouze v případě, že na firmu nemají dobré reference, prodloužení zamítnou.

Hrozba pojistné události nastane v případě, že nejsou uhrazeny pohledávky ve smlouvou stanoveném termínu. Pojišťovna Kupeg například vyžaduje, aby hlášení o stavu pohledávky proběhlo v pevně daném termínu, který je 3 měsíce od data vystavení faktury. Pokud je

faktura vystavena např. 10. 3. 2013, pak termín pro ohlášení pojistné události je 11. 6. 2013. U pojišťovny Euler Hermes je situace odlišná. Sleduje se doba po splatnosti, ale před vypršením tříměsíčního období může dojít k prodloužení splatnosti. Pokud není splatnost prodloužena, u pohledávky nastává prodlení.

Obě pojišťovny požadují přehled obchodování za poslední rok, kopie smluv, faktur a dodacích listů. V případě, že firma odběratele jde do insolvence, musí být pohledávky nahlášený do insolvenčního řízení. Následuje tzv. karenční doba, pro české odběratele je tato doba 6 měsíců a společnosti nezbyvá než čekat, zda zákazník přeci jen nezaplatí. V případě zaplacení je ukončena pojistná událost, pokud však do konce karenční doby zákazník pohledávku neuhradí, dojde k výplatě pojistného plnění a pojišťovna uhradí 85 % z nahlášených pohledávek. Výše plnění je zakotvena ve smlouvě s pojišťovnou. Zbývajících 15 % neuhrazené výše pohledávky je spoluúčast pojištěné společnosti.

Po výplatě pojistného plnění se pojišťovny pravidelně 1-2 x do roka dotazují, jak se vyvíjí situace s nespolehlivým zákazníkem, jak probíhá soud, jestli už bylo ukončeno insolvenční řízení apod. V případě, že dojde k uhrazení dlužné částky, nebo alespoň její části dlužníkem, je podnik povinen o této situaci pojišťovnu informovat a vrátit vyplacené pojistné plnění.

10.2.4 Kontrola insolvence

Každý den probíhá automaticky kontrola insolvence odběratelů i dodavatelů včetně kontroly nespolehlivých plátců. Z informačního systému se stáhne databáze všech odběratelů i dodavatelů a v placeném programu proběhne jejich kontrola. Výstupem placeného programu je seznam podniků, které jsou nově v insolvenčním řízení. Zodpovědná osoba zkontroluje, zda některý z podniků v insolvenčním řízení je mezi dodavateli či odběrateli společnosti XY s.r.o. a případně informuje svého nadřízeného. Pokud má společnost XY s.r.o. za firmou v insolvenci pohledávky, zodpovědná osoba společně s právníkem společnosti zajistí přihlášení pohledávky do insolvenčního řízení.

10.3 Řízení krátkodobého finančního majetku v podniku XY s.r.o.

Řízení finančního majetku je důležitá činnost, kterou musí ovládat každý kvalitní a schopný finanční manažer. Ve společnosti XY s.r.o. tato oblast spadá přímo na finančního ředitele.

Cílem je zabezpečení běžného fungování podniku a držení nezbytně nutné likvidity a určité rezervy na nenadálé výdaje. Veškeré úsilí směřuje k tomu, aby se podařilo minimalizovat bankovní úroky a co nejdříve splatit revolvingový úvěr, který společnost čerpá. Pro generování většího množství peněžních prostředků je nutné snažit se minimalizovat bankovní poplatky a pokusit se co nejvíce zhodnotit prostředky, které leží na bankovních účtech.

Jelikož podnik XY s.r.o. využívá platební styk se zahraničím, disponuje též cizoměnovými bankovními účty. Aby předcházel měnovým rizikům, podnik sleduje prognózy vývoje směných kurzů a zajišťuje své obchody derivátovými operacemi.

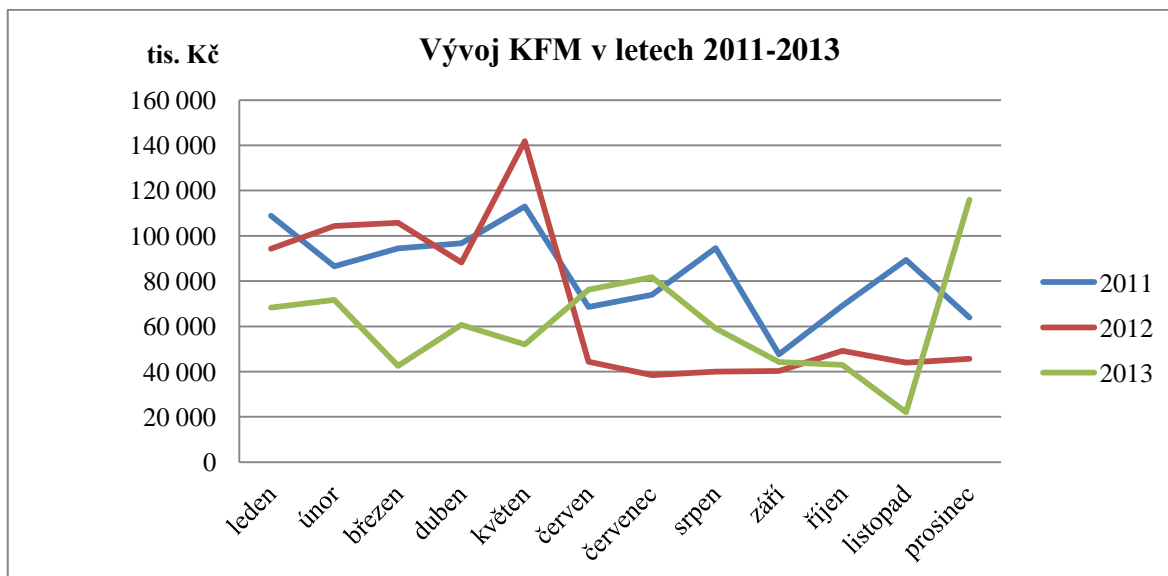
10.3.1 Vývoj zůstatků na běžných účtech

Vývoj zůstatků na běžných účtech dokumentuje níže uvedená tabulka. V ní jsou uvedeny stavy vždy na konci měsíce za všechny bankovní účty, které společnost vlastní. Tento vývoj je taktéž zobrazen v grafu č. 11.

Tabulka 32 – Stav na bankovních účtech (vlastní zpracování)

tis. Kč	leden	únor	březen	duben	květen	červen
2011	108 938	86 539	94 484	96 705	113 013	68 620
2012	94 346	104 346	105 704	88 240	141 838	44 415
2013	68 324	71 673	42 525	60 609	52 083	76 208
tis. Kč	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2011	73 888	94 635	47 667	69 157	89 295	63 890
2012	38 403	39 963	40 215	49 185	43 979	45 689
2013	81 676	59 124	44 214	42 915	22 007	115 948

Společnost XY s.r.o. měla na účtech až do poloviny roku 2012 více než 50 mil. Kč. Tyto prostředky měla uložené u 4 bank v různých měnách. Jelikož podnik nakupuje i prodává v zahraničí, využíval nejen své korunové účty, ale i účty dolarové a eurové. Od července roku 2012 došlo k redukci bankovních účtů, které jsou vedeny pouze u dvou bankovních domů. Jelikož společnost může na svých korunových účtech využívat kontokorentu, výše zůstatků na bankovních účtech a potažmo krátkodobého finančního majetku poklesla a ve zbývajících částech roku se pohybovala kolem 40 mil. Kč.



Graf 9 – Vývoj krátkodobého finančního majetku (vlastní zpracování)

10.3.2 Platební styk a zajištění

Společnost provádí téměř veškeré platby prostřednictvím bankovních aplikací formou bezhotovostního platebního styku. Platby jsou odesílány a přijímány v různých měnách, největší část tvoří české koruny, dále eura a dolary. Méně známé měny jsou využívány hlavně pro platební styk s dceřinými společnostmi.

Podnik zasílá hodně eurových plateb v rámci SEPA prostoru. Při obchodu s dodavateli a odběrateli je využíváno bankovních záruk a dokumentárních obchodů. Většina importního zboží je dovážena skrze dokumentární akreditivy a inkasa především v amerických dolarech. Objem takto nakupovaného zboží a surovin dosahuje řádově statisíce dolarů měsíčně, v některých měsících je tento objem i přes milion dolarů. Takto financovány jsou zejména obchody s východními zeměmi.

Jelikož společnost hradí velké objemy peněz v cizí měně, musí zajistit, aby k uhrazení dodávek měla dostatek prostředků. Někteří odběratelé platí podniku XY v eurech a dolarech, společnost získává prostředky v zahraniční měně i od svých dceřiných společností, tento příjem však nedokáže pokrýt celou výdajovou stranu. Proto je společnost donucena vybrané měny nakupovat na finančním trhu.

Nákup cizí měny probíhá formou spotových nebo forwardových obchodů. Spotových obchodů je využíváno pro zajištění výkyvu v cizích měnách řádově během dní maximálně týdnů, nebo v případě směny zahraniční měny s cílem snížit úrokové zatížení z kontokorentu. Forwardové obchody, zejména nákup cizí měny, zajišťují potřebu eur či

dolarů v horizontu měsíců. Před uzavřením obchodu je nutné provést analýzu vývoje směrných kurzů. Pokud z analýzy vyplyne doporučení nakoupit cizí měnu ihned, za předpokladu budoucího oslabení domácí měny, je provedeno zajištění obchodu. Pokud analýza indikuje budoucí posílení domácí měny, pak se forwardový obchod neuskuteční a v případě budoucí potřeby je požadovaná měna nakoupena spotově.

10.4 Řízení krátkodobých závazků v podniku XY s.r.o.

Společnost XY s.r.o. nakupuje od dodavatelů zásoby ve formě materiálů a surovin pro výrobu, náradí, obaly, ale i např. zboží. Vyjednávací síla společnosti není malá, jelikož se jedná o velkou firmu, dokáže si tedy s dodavatelem dohodnout obchodní úvěr. Splatnost faktur vystavených dodavatelem se pohybuje kolem 60 dní.

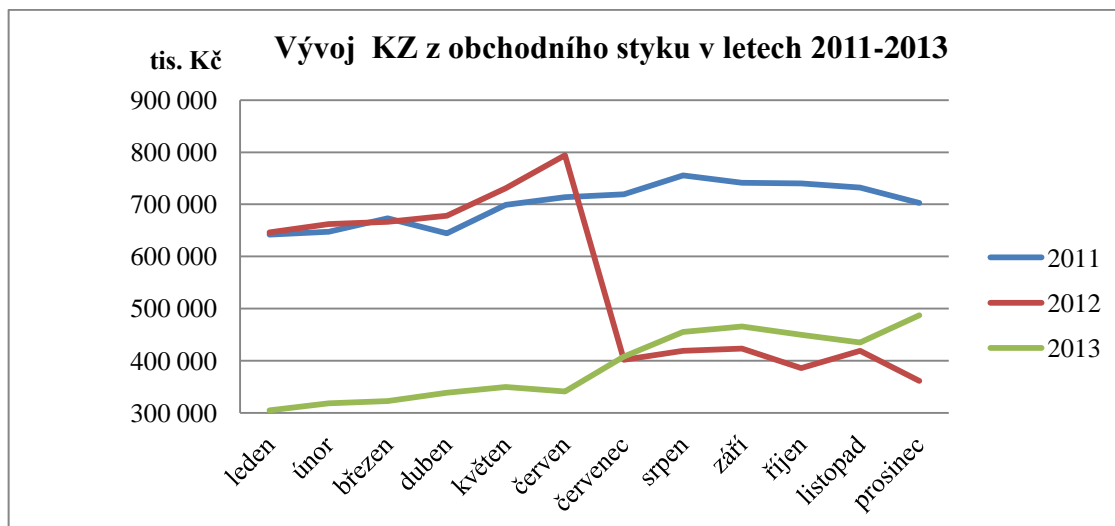
10.4.1 Vývoj krátkodobých závazků z obchodního styku

Jak to vypadá s vývojem krátkodobých závazků z obchodního styku, dokumentuje tabulka č. 31. V ní jsou uvedeny obchodní závazky po měsících za poslední tři roky. Jejich výše dosahovala v roce 2011 průměrných 725 mil. Kč. Podobný trend jako v roce 2011 vykazovaly obchodní závazky i v první polovině roku, v červenci 2012 však došlo k jejich výraznému snížení o více než polovinu oproti červnu 2012. Toto prudké snížení způsobila kompenzace závazků dceřiných společností se schválenými výplatami dividend společnosti XY s.r.o. Obchodní závazky se v druhé polovině roku pohybovaly kolem 400 mil. Kč. Na začátku roku 2013 poklesly k 300 mil. Kč, následně závazky postupně rostly k cca 490 mil. Kč, což byl stav ke konci roku 2013.

Tabulka 33 – Vývoj krátkodobých závazků z obchodního styku (vlastní zpracování)

tis. Kč	leden	únor	březen	duben	květen	červen
2011	641 886	647 226	672 917	644 531	698 951	713 806
2012	646 261	662 054	666 492	678 333	731 075	794 175
2013	304 853	318 366	322 440	338 604	349 613	340 688
tis. Kč	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2011	719 397	755 353	741 633	740 142	731 880	702 855
2012	401 931	418 805	423 059	385 653	419 239	361 464
2013	407 728	455 108	465 360	449 455	435 222	486 957

Vývoj obchodních závazků je názorně zobrazen v grafu, který dokumentuje jejich výši v letech 2011–2013. V polovině roku dochází k jejich růstu, jelikož rostou nákupy surovin, materiálů a importního zboží, aby bylo pokryto zvýšení poptávky po výrobcích a zboží společnosti XY s.r.o.



Graf 10 – Vývoj krátkodobých závazků z obchodního styku (vlastní zpracování)

10.4.2 Rozdělení závazků dle splatnosti

Struktura závazků z pohledu jejich splatnosti je shrnuta v tabulce níže. Jsou zde uvedeny obchodní závazky ke konci posledních tří let. Celková suma závazků pro daný rok je rozdělena na závazky do splatnosti a závazky po splatnosti, Závazky z obchodního styku po splatnosti jsou dále rozděleny podle toho, jak dlouho již po splatnosti jsou.

Tabulka 34 – Rozdělení obchodních závazků dle splatnosti (vlastní zpracování)

Závazky z obchodního styku (tis. Kč)	do splatnosti	po splatnosti	0-30	30-60	60-90	90-180	180-360	+ 360
k 31. 12. 2011	573 723	129 132	48 042	24 295	35 845	18 280	854	1 818
k 31. 12. 2012	351 405	10 059	6 129	15	0	24	2 209	1 681
k 31. 12. 2013	430 870	56 087	51 376	441	762	992	836	1 682

V tabulce č. 33 je uveden podíl jednotlivých skupin závazků z obchodního styku na celkových obchodních závazcích. V roce 2011 činily závazky z obchodního styku do splatnosti necelých 82 % z celkových obchodních závazků. Z 18 % závazků po splatnosti bylo v intervalu 0–30 dní přibližně 7 % a v rozmezí 60–90 dní 5 % závazků. Drtivá většina těchto závazků byla mezi společnostmi XY s.r.o. a jejími dceřinými společnostmi.

Ke konci roku 2012 měla společnost více než 97 % závazků do splatnosti, jelikož během roku došlo k jejich započtení proti podílům na zisku dceřiných společností. Rok 2013 byl ve znamení zvyšujícího se podílu závazků po splatnosti, zejména pak závazků po splatnosti 0–30 dní.

Tabulka 35 – Procentuální členění obchodních závazků (vlastní zpracování)

Závazky z obchodního styku (tis. Kč)	do splatnosti	po splatnosti	0-30	30-60	60-90	90-180	180-360	+ 360
k 31. 12. 2011	81,6 %	18,4 %	6,8 %	3,5 %	5,1 %	2,6 %	0,1 %	0,3 %
k 31. 12. 2012	97,2 %	2,8 %	1,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,6 %	0,5 %
k 31. 12. 2013	88,5 %	11,5 %	10,6 %	0,1 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,3 %

Stejně jako u pohledávek z obchodního styku, i u obchodních závazků je možné rozdělení podle měny. Největší podíl zaujímají korunové závazky, jejich podíl na celkových obchodních závazcích však oproti roku 2011 klesl. Protože v roce 2012 výrazně poklesl podíl korunových závazků, došlo k navýšení podílu obchodních závazků fakturovaných v eurech.

Za zmínku dále stojí závazky v dolarech, které se na celkových obchodních závazcích podílí řádově procenty. Podíl obchodních závazků v jednotlivých měnách je významně ovlivněn i kurzovými přepočty. Tento vliv je patrný zejména v roce 2013, kdy po intervenci ČNB došlo k poklesu kurzu koruny vůči euru a toto oslabení zvýšilo hodnotu závazků v cizí měně přepočtenou na koruny.

Tabulka 36 – Rozdělení obchodních závazků podle měn (vlastní zpracování)

měna	2011			2012			2013		
	v tis. měny	v tis. CZK	podíl	v tis. měny	v tis. CZK	podíl	v tis. měny	v tis. CZK	podíl
CHF	0	0	0,0 %	0	0	0,0 %	1	25	0,0 %
CZK	534 386	534 386	76,0 %	213 286	213 286	59,0 %	315 534	315 534	64,8 %
DKK	2	6	0,0 %	460	1 551	0,4 %	0	0	0,0 %
EUR	6 166	159 073	22,6 %	5 700	143 302	39,6 %	5 819	159 582	32,8 %
GBP	0	0	0,0 %	1	23	0,0 %	0	0	0,0 %
HUF	0	0	0,0 %	3 545	305	0,1 %	0	0	0,0 %
PLN	98	570	0,1 %	26	162	0,0 %	56	371	0,1 %
RON	21	125	0,0 %	0	0	0,0 %	0	0	0,0 %
RUB	0	0	0,0 %	0	0	0,0 %	437	264	0,1 %
USD	436	8 696	1,2 %	149	2 834	0,8 %	562	11 180	2,3 %

10.5 Čistý pracovní kapitál a obrátový cyklus peněz

Dále v práci následuje výpočet a analýza čistého pracovního kapitálu společnosti XY s.r.o. v letech 2010–2013. Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, pracovní kapitál lze obecně ztotožnit s oběžnými aktivy. Pro přesnější analýzu potřeby kapitálu k profinancování provozu je však vhodnější pracovat s čistým pracovním kapitálem. Vzniká zde rozpor. Na jedné straně, z pohledu manažerů, je cílem disponovat s co největším množstvím pracovního kapitálu, na straně druhé však stojí vlastníci podniku, kteří si přejí,

aby byl pracovní kapitál co nejnižší. Pokud se daří přeměnit materiální vstupy na peněžní prostředky co nejdříve, může dojít k úspoře úrokových nákladů a k dalšímu zhodnocení těchto prostředků na finančním trhu, nebo investováním do dalšího fungování podniku.

10.5.1 Výše čistého pracovního kapitálu v podniku XY s.r.o.

Výše ČPK je stanovena jako rozdíl mezi jeho aktivními složkami a pasivní složkou. Mezi aktivní složky ČPK patří zásoby, pohledávky a finanční majetek, pasivní strana je tvořena krátkodobými zálohami.

Do zásob byly zahrnuty tyto položky aktiv: materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky a zboží.

Do pohledávek byly pro stanovení ČPK zahrnuty krátkodobé pohledávky a poskytnuté zálohy, které souvisí s provozní činností.

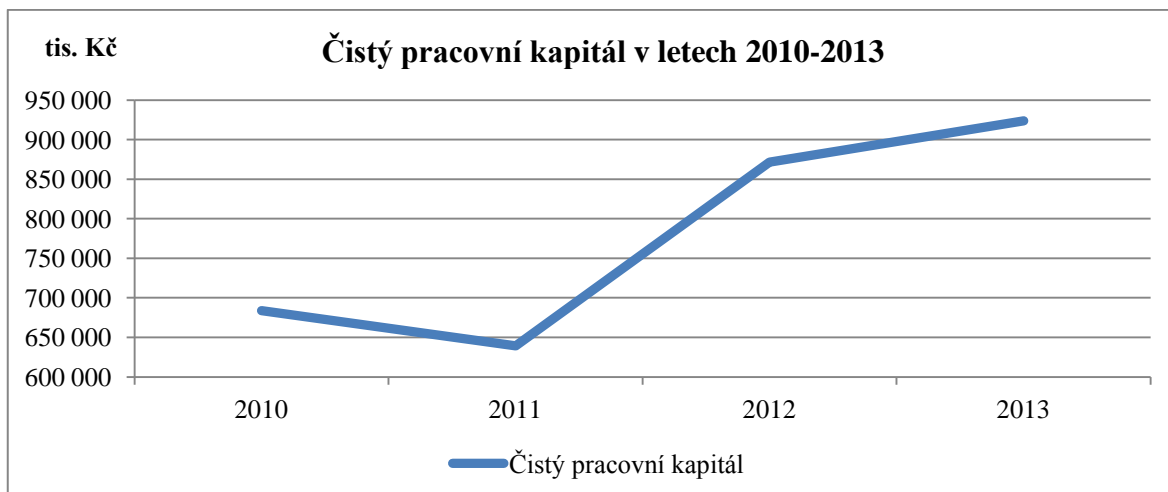
Ve finančním majetku jsou zahrnuty stavy na pokladně, stavy na bankovních účtech a krátkodobé cenné papíry držené společností XY s.r.o.

Krátkodobé závazky pro potřebu ČPK zahrnují krátkodobé závazky z obchodního styku, přijaté zálohy, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a krátkodobé přijaté zálohy.

ČPK byl vypočten pro poslední 4 roky. Jeho vývoj je znázorněn i graficky. Je zřejmé, že pracovní kapitál od roku 2011 roste. Marginální růst nedosáhl v roce 2013 již takových rozměrů, jako v roce 2012, ale jeho výše vzrostla na více než 930 mil. Kč, což je oproti roku 2011 v absolutním měřítku růst o řádově 300 mil. Kč.

Tabulka 37 – Čistý pracovní kapitál společnosti XY s.r.o. (vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Zásoby	477 916	478 459	499 960	501 152
Pohledávky	832 771	830 231	712 560	815 487
Finanční majetek	121 946	63 890	45 689	115 948
Krátkodobé závazky	748 869	733 309	386 685	508 797
ČPK	683 764	639 270	871 525	923 791



Graf 11 – Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2010–2013 (vlastní zpracování)

Na růstu ČPK měl v roce 2012 největší vliv pokles krátkodobých závazků. Ty poklesly o více než 47 %, což se samozřejmě projevilo i ve zvýšené potřebě pracovního kapitálu, přestože i pohledávky vykázaly pokles téměř o 30 %, v absolutních číslech se však jednalo jen o 117 mil Kč.

Růst ČPK v roce 2013 mělo na svědomí zvýšení pohledávek a finančního majetku, které v absolutních číslech činilo cca 170 mil. Kč. Toto zvýšení bylo vyšší, než nárůst v krátkodobých závazcích, které vrostly pouze o cca 120 mil. Kč.

Tabulka 38 – Horizontální analýza ČPK (vlastní zpracování)

ČPK – horizontální analýza (abs. čísla v tis. Kč)	2011/2010		2012/2011		2013/2012	
	abs.	rel.	abs.	rel.	abs.	rel.
Zásoby	542	0,1 %	21 502	4,5 %	1 192	0,2 %
Pohledávky	-2 540	-0,3 %	-117 671	-14,2 %	102 927	14,4 %
Finanční majetek	-58 056	-47,6 %	-18 200	-28,5 %	70 259	153,8 %
Krátkodobé závazky	-15 560	-2,1 %	-346 624	-47,3 %	122 112	31,6 %
ČPK	-44 494	-6,5 %	232 254	36,3 %	52 267	6,0 %

Pro úplnost je doplněna také analýza ukazatelů spojených s ČPK. I pro něj existují poměrové ukazatele, které slouží k vyhodnocení jeho výše, zda je příliš velká, nebo zda společnost disponuje malým objemem pracovního kapitálu. V tabulce jsou uvedeny ukazatele s čistým pracovním kapitálem, které dosáhla společnost XY s.r.o. v letech 2010–2013.

Tabulka 39 – Poměrové ukazatele s ČPK (vlastní zpracování)

Poměrové ukazatele s ČPK	2010	2011	2012	2013
ČPK / OA	0,47	0,47	0,61	0,61
ČPK / roční tržby	0,20	0,19	0,26	0,27
ČPK / A	14,4 %	14,2 %	16,9 %	19,1 %
ČZ / ČPK	22,4 %	20,9 %	62,0 %	20,4 %
ČPK / denní tržby	71, 83	68,22	94,13	99,08

Podíl ČPK a oběžných aktiv ukazuje rostoucí trend, jelikož nárůst ČPK byl výrazně vyšší, než nárůst oběžných aktiv. Ukazatel ČPK/A vyjadřuje procentuální podíl čistého pracovního kapitálu na celkové sumě aktiv. Scholleová (2008, s. 186) uvádí, že například pro výrobní podniky je podíl čistého pracovního kapitálu 10–15 % na celkové sumě aktiv. Jedná se o poměrně značný objem prostředků, které jsou vázány v dlouhodobých aktivech. Podnik XY s.r.o. těchto hodnot dosahuje, v posledních dvou sledovaných letech je podíl ještě vyšší vlivem nárůstu objemu ČPK.

Co se týče poměru zisku a ČPK, je vhodné, aby byl ukazatel stabilní. Kromě roku 2012, kdy byl finanční výsledek extrémní, zde není žádný významný výkyv a tento ukazatel je v čase stabilní.

Dalším ukazatelem je ČPK poměřený k tržbám, nebo denním tržbám. Neexistuje nějaká univerzální správná hodnota tohoto podílu, tento ukazatel má svoji sílu ve sledování a srovnání v čase. ČPK by se měl vyvíjet podobně jako tržby. Pokud by poměr čistého pracovního kapitálu k tržbám v čase rostl, pro firmu by to znamenalo, že nezvládá svůj růst a pro získávání nových tržeb musí zajistit větší objem kapitálu. Tento fakt naplňuje i společnost XY s.r.o. a nedostatek pracovního kapitálu si proto musí pro svoji provozní činnost nějakým způsobem zajistit.

10.5.2 Obratový cyklus peněz v podniku XY s.r.o.

Analýza obratového cyklu peněz vychází z analýzy jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu. Obratový cyklus peněz je doba, po kterou jsou prostředky vázány v oběžném majetku. Jedná se o vynaložení finančních prostředků na zajištění materiálu pro výrobu, přes samotný výrobní proces až k okamžiku prodeje a přijetí platby od odběratele. Je-li obratový cyklus krátký, pak není třeba držet velkou výši pracovního kapitálu a zajišťovat kapitál na jeho financování ve velké absolutní výši. Podnik tak kapitál může využít výnosnějším způsobem.

Z výše uvedených údajů a z údajů o tržbách z výkazu zisku a ztráty pro sledované roky jsou stanoveny doby obrátů jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu. Doba obrátu zásob vykazuje do roku 2012 mírné zvýšení, poslední rok stagnaci. Doba obrátu zásob se pohybuje mezi 50–54 dny, tzn. přibližně 7 x do roka. Doba obrátu krátkodobých pohledávek i doba obrátu (odkladu) krátkodobých závazků vykazovala rozmanitější vývoj. Extrémním rokem byl rok 2012, kdy došlo k poklesu v obou ukazatelích, přičemž velkým poklesem je charakteristická doba obrátu krátkodobých závazků, která se snížila ze 78 dní na pouhých 42 dní, čímž vzrostla potřeba na zajištění prostředků na financování pracovního kapitálu.

Tabulka 40 – Obratový cyklus peněz (vlastní zpracování)

Obratový cyklus peněz (dny)	2010	2011	2012	2013
Doba obrátu zásob	50	51	54	54
Doba obrátu pohledávek	87	89	77	87
Doba odkladu kr. závazků	79	78	42	55
OCP	59	61	89	87

Potřeba ČPK je uvedena v níže uvedené tabulce a vychází právě z obrátového cyklu peněz. Rozdíl mezi skutečnou potřebou ČPK a hodnotou stanovenou pomocí obrátového cyklu je přebytkem pracovního kapitálu. Společnost XY s.r.o. má na základě tohoto způsobu stanovení potřeby ČPK v pracovním kapitálu vázáno až o 150 mil. Kč více, než potřebuje. Pokud by se jí podařilo najít způsoby, jak tuto výši snížit, pak by mohlo dojít k nemalým úsporám zejména na úrokových nákladech, které by společnosti zajistily vyšší rentabilitu.

Tabulka 41 – Skutečná a nutná výše ČPK (vlastní zpracování)

Potřeba ČPK (tis. Kč)	535 246	536 758	793 711	761 235
Rozdíl skutečnost a potřeba ČPK (tis. Kč)	148 518	102 513	77 814	162 556

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU VE SPOLEČNOSTI XY S. R. O.

U řady podniků řízení pracovního kapitálu nepatří mezi prioritní činnosti, naopak je zařazeno spíše mezi nejméně prováděné činnosti. Management takovýchto podniků si však neuvědomuje, že některá nenáročná opatření mohou společnosti velmi rychle přinést finanční prostředky. I průzkumy v řadách velkých evropských společností dokazují, že společností, které umí řídit svůj pracovní kapitál, se daří mnohem lépe. Pokud společnost uvažuje o posunutí řízení pracovního kapitálu výš v jejím žebříčku hodnot, pak je to první důležitý krok, který jí do budoucna může přinést významné pozitivní efekty. Je vhodné motivovat management pro hledání možných úspor a nastavit manažerům výkonnostní parametry s vazbou na jejich odměny při plnění konkrétních cílů. Poměrně jednoduchá strukturovaná opatření mohou přinést v krátké době úspory až v desítkách procent z celkového pracovního kapitálu. (Smutný, © 2012)

V této části diplomové práce jsou zpracovány návrhy a doporučení, které by společnosti XY s.r.o. umožnily uspořít náklady vlivem efektivnějšího řízení pracovního kapitálu. Oblasti, kterých se budou doporučení týkat, jsou zásoby a jejich jednotlivé složky, pohledávky z obchodního styku, krátkodobé závazky z obchodního styku a krátkodobý finanční majetek.

11.1 Přínos plynoucí ze zavedení návrhů do praxe

Základním cílem těchto doporučení a návrhů bude úspora zejména nákladových úroků, které se váží k revolvingovému a kontokorentnímu úvěru. Toho může být dosaženo uvolněním hotovosti na splátky těchto úvěrů, a tím snížení úrokového zatížení. Aby bylo dosaženo stanoveného cíle, je třeba uvolnit peněžní prostředky např. z pohledávek z obchodního styku, ze zásob nebo lepším řízením hotovosti ve společnosti XY s.r.o.

11.1.1 Hypotetické úspory ze snížení výše pracovního kapitálu

Management firmy si musí zanalyzovat, jakých úspor by lepším řízením pracovního kapitálu mohl dosáhnout a na základě takto stanovených potenciálních úspor se musí snažit najít cestičky k tomu, aby reálně dokázal snížit potřebu pracovního kapitálu, který váže finanční prostředky.

Pokud společnost dosahuje na konci roku 2013 úroveň pracovního kapitálu ve výši 900 mil. Kč a podaří se jí jej snížit o 100 milionů, pak při úrokové míře 4,0 % p.a. může uspořit 4 mil. Kč jen díky tomu, že nebude např. plýtvat náklady na skladování, pokusí se snížit hodnotu pohledávek z obchodního styku, bude se snažit o minimalizaci pohledávek po splatnosti a použije takové nástroje na vymáhání nedobytných pohledávek, jejichž přínos bude vyšší, než náklady s tím související. Úspory firma nalezne, pokud se pokusí snížit stav zásob a lépe je řídit, využije volné finanční prostředky na splacení úvěrů v případě, že alternativní výnos nebude vyšší, využije svoji vyjednávací sílu k prodloužení splatnosti faktur vystavených svými dodavateli tak, aby společnost profinancovala část zásob a pohledávek obdržených obchodním úvěrem apod.

11.1.2 Opatření vedoucí ke zvýšení disponibilních finančních prostředků

Aby podnik mohl dosáhnout úspor plynoucích z uvolnění finančních prostředků vázaných v pracovním kapitálu, je třeba provést opatření v jeho jednotlivých oblastech.

Mezi úsporná opatření patří optimalizace procesu výroby, skladování a zásobování, zajištění dřívějšího inkasa pohledávek a minimalizace nedobytných a pohledávek po splatnosti, prodloužení doby splatnosti krátkodobých závazků díky dodavatelským úvěrům a v neposlední řadě efektivní řízení hotovosti s cílem využít volné prostředky například na splátky úvěrů, na investice do výrobního procesu, do zaměstnanců, informačního systému apod.

11.2 Doporučení pro řízení zásob

V oblasti zásob podnik přistupuje k jejich řízení a plánování na základě obrátkovosti. Management společnosti XY s.r.o. před několika lety deklaroval, že je jeho cílem efektivněji řídit pracovní kapitál a postupně snižovat jeho výši. Společnost se během posledních dvou let snažila optimalizovat výrobu a skladování své produkce. Jelikož podnik používá plánování položek až na samotný artikl, je náročnost z hlediska času a pracovních nákladů jistě hodně vysoká.

Možností zefektivnění a snížení časové náročnosti a nákladovosti v oblasti zásob, by mohla být metoda ABC. Společnosti postupně rostou zásoby, aniž by výrazně vzrůstaly tržby, proto je na místě zamyslet se nad touto metodou, která by umožnila zaměřit se na nejdůležitější položky zásob a odstranit tak neefektivnost v jejich řízení. Přestože podnik chce uspokojit všechny své zákazníky, musí se zamyslet nad tím, zda pro hodnotu společnosti nebude lepší, pokud by se orientoval zejména na skupinu A, která by představovala 80 %

hodnoty všech zásob a skupiny s menší hodnotou by nebyly tak intenzivně obhospodařovány.

U společnosti XY s.r.o. je vhodné obrátit pozornost na nedokončenou výrobu a zboží. Položky materiálu a výrobků se daří každoročně snižovat, každopádně i zde je možné nalézt úspory a je na místě se do budoucna věnovat i těmto položkám zásob.

11.2.1 Řízení dováženého zboží

Největšího podílu na zásobách dosahuje zboží. To je z více než 90 % tvořeno importním zbožím ze subtropických a tropických oblastí, z oblastí s příhodnými podmínkami pro rybolov apod. Společnost dováží různé druhy ryb a tropického ovoce, které dále prodává svým zákazníkům. Na celkových zásobách se podílí více než 40%, přičemž doba obratu dováženého zboží je až 6 měsíců. Společnost jej nakupuje prostřednictvím dokumentárních akreditivů, kdy je uhrazeno proti dokumentům. Zboží putuje přes oceán a moře, a jakmile je v přístavu, importér jej může díky dispozičním dokumentům vyzvednout a nakládat s ním. Doprava trvá i několik týdnů, díky čemuž doba obratu dosahuje tak vysokých hodnot.

Problematickým bodem však není jen doprava. Podnik toto zboží dováží a než dojde k jeho prodeji, je několik měsíců uskladněno ve skladech, čímž vznikají nemalé náklady na skladování. Lepším řízením zásob, zejména nastavením vhodné doby objednání zboží, by došlo k významným finančním úsporám.

Podnik proto musí analyzovat celý proces od pořízení zboží až do jeho uhrazení. Analýza dílčích kroků nákupního procesu umožní nalézt prostory k úspoře. Problematickým bodem je délka skladování dovezeného zboží na skladu. Je to i otázka motivace pro importní manažery. Pokud je importní manažer motivován více na zajištění zboží na sklad, než na obrátkovosti zboží, pak zde vzniká rozpor pro efektivní řízení pracovního kapitálu. Zájmy několika jedinců jsou tak nadřazeny celému podniku a ten se tak ochuzuje o finanční prostředky, které musí vynaložit na financování těchto zásob zboží.

Pro podrobnější analýzu této problematiky bude vhodné po určité období tento stav sledovat a vytvořit systém reportu, který bude obsahovat údaje o veškerém dovážení zboží, například informace, o jakou položku se konkrétně jedná a v jaké hodnotě byla pořízena. Dále je třeba rozčlenit jednotlivé fáze od objednání až po uhrazení finálním zákazníkem, pokusit se vyčíslit náklady na skladování tohoto zboží, evidovat jeho obrátkovost aj.

Tabulka 42 – Návrh sledování dováženého zboží (vlastní zpracování)

Označení dodávky	Název doda- vatele	Výše dodávky	Otevření kontraktu
A1	ABC a.s.	40 000 usd
.....
.....

Tabulka 43 – Sledování termínů spojených s dováženým zbožím (vlastní zpracování)

Označení dodávky	Datum kontrak- tu	Datum objed- návky	Datum nalodění	Datum vzved- nutí	Datum nasklad- nění	Datum vysklad- nění	Datum předání zákazní- kovi	Datum uhrazení
A1
.....
.....

I zde lze aplikovat přístup ABC. Je možné nastavit parametry pro jednotlivé skupiny a v závislosti na jejich významnosti je řídit. Základním kritériem by byla výše dodávky, a pokud by hodnota nedosáhla hladiny významnosti skupiny A, nebyla by její analýza prováděna tak často, nebo by se reportovala nižšímu stupni vedení, které by dále rozhodovalo o naložení se získanými informacemi. V závislosti na významu dané skupiny by se nastavila frekvence reportingu, stanovilo by se, jaké úrovni vedení by byl reporting určen a zároveň by mohla být postupně zveřejňována opatření, která by se měla přijmout v případě dosažení mezních hodnot.

11.2.2 Konsignační sklady

Další možností, jak snížit náklady související se skladováním, jsou konsignační sklady. I zde je třeba hlubší analýzy, která by obsáhla všechna negativa a pozitiva plynoucí z řízení zásob tímto způsobem. Společnost by metodu mohla využít u některých typů materiálů. Podnik by si zajistil zásobováním JIT svoji výrobu a snížil si tak náklady související se skladováním. Dodavatel by společnosti XY s.r.o. zabezpečoval pravidelné doplňování skladu.

Podnik by ušetřil na dopravních nákladech, dodavatel by ale musel dodávat vyšší objemy v menších časových periodách. Podnik by však měl požadovaný materiál kdykoliv k dispozici.

11.2.3 Outsourcing

Poslední námět, který je pro efektivnější řízení zásob navržen, je outsourcing. S jeho pomocí by mohlo dojít k úspoře nákladů souvisejících se zajištěním výroby. I zde je však nutné provést hlubší analýzu a srovnání všech negativních a pozitivních aspektů.

Společnost by se měla zamyslet nad tím, zda je schopna danou službu zabezpečit ve vlastní režii, zda mají pracovníci odpovídající předpoklady a samozřejmě je třeba vyhodnotit nákladovost obou možností.

Rozhodujícím aspektem může být kvalita a efektivnost zajištění daného úkonu, ale neméně důležitou stránkou je i možnost a schopnost kontroly objednavatele, tzn., zda je plnění domluvené činnosti vykonávané externím dodavatelem prováděno v souladu se smluvenými parametry.

Pozitivní dopad by se projevil snížením nákladovosti, růstem ziskovosti a uvolněním finančních prostředků.

11.3 Doporučení pro řízení pohledávek

Společnost XY s.r.o. provádí jednotlivé úkony v procesu řízení pohledávek z obchodního styku. Každý z pracovníků podílejících se na řízení pohledávek má stanoveny postupy, jak se má v daných situacích chovat, jaké reporty má zpracovávat, jaké metody využívat, kdy na problémové situace upozorňovat.

Oddělení zabývající se pohledávkami disponuje pracovníky s požadovanou kvalifikací, kteří komunikují nejen s odběrateli z ČR, ale i s odběrateli zahraničními, tudíž musí ovládat odpovídající cizí jazyk.

Systém pojištění pohledávek, kontroly insolvence a další kontrolní a zajišťovací mechanismy v podniku jsou postupně inovovány a reagují i na nové zákonné požadavky. V této oblasti je na tom podnik velmi dobře a nehrozí mu v blízké době významné potíže.

Slabinou řízení pohledávek je absence pravidelných kontrol skutečných úhrad pohledávek a ucelený proces jejich řízení. Informační systém umožňuje svým uživatelům exportovat report o splatnosti pohledávek kteréhokoliv odběratele, avšak společnost neprovádí analýzy skutečné úhrady faktur, čímž jí vzniká mezera v procesu řízení pohledávek, kterou je potřeba napravit.

Informační systém podniku umožňuje jeho uživatelům sledovat různé informace týkající se obchodních pohledávek. Lze exportovat a analyzovat:

- celkovou výši pohledávek,
- výši pohledávek jednotlivých odběratelů,
- výši pohledávek podle splatnosti, data vystavení a účinnosti.

Pro efektivnější řízení pohledávek je vhodné nastavit v systému spojení pohledávky s datem úhrady a přidělení danému odběrateli. Pokud se systém dokáže přizpůsobit těmto požadavkům, bude možné exportovat report, ve kterém bude uvedena i skutečná splatnost pohledávek.

Řízení pohledávek jako ucelený proces by měl řešit tyto základní oblasti:

- tvorba plánů očekávaných úhrad pohledávek,
- úvěrová politika:
 - analýza doby splatnosti pohledávek,
 - slevy z cen za výrobky a zboží,
 - úvěrové standardy,
 - inkasní politika.

11.3.1 Časové plány pohledávek a analýza doby jejich splatnosti

Základním úkolem tvorby časových plánů pohledávek by bylo vyhotovení reportu obsahujícího rozdělení pohledávek do lhůty splatnosti a po lhůtě splatnosti včetně rozdělení na intervaly např. 30, 60, 90, 160, ..., dní po splatnosti a vyčíslení pohledávek nedobytných.

Vyhotovování tohoto reportu by probíhalo v pravidelných intervalech a docházelo by k vyhodnocování a následné adekvátní reakci na závěr analýzy. V případě nárůstu pohledávek po splatnosti v kterémkoliv intervalu musí dojít k podrobné analýze, proč k takové situaci došlo. U odběratele je třeba zjistit důvody neuhrazení jeho závazků vůči společnosti XY s.r.o. a provést takové kroky, které by vedly k co nejrychlejšímu zaplacení dané pohledávky odběratelem.

V rámci obchodně úvěrové politiky společnosti je třeba analyzovat nejen splatnosti obchodních pohledávek, ale do reportu by bylo vhodné zavést i sledování skutečné doby splatnosti, tzn., kolik dní skutečně uplynulo od vystavení faktury po jejím uhrazení odběratelem.

Takový report by mohl vypadat následovně:

Tabulka 44 – Návrh reportu pro sledování pohledávek (vlastní zpracování)

Název odběratele	Výše pohledávek (Kč)	Smluvená splatnost (dny)	Skutečná splatnost (dny)	Zpoždění v úhradě (dny)	Průměrná hodnota faktury (Kč)	Počet faktur
ABC a.s.	1 200 000	60	64	4	100 000	12
.....
.....

Jelikož má společnost i zahraniční odběratele, lze vytvořit více listů pro každou měnu zvlášť. Je možné sledovat i jednotlivé faktury pro daného odběratele, jejich množství však není malé, proto by náročnost takového detailního sledování byla podstatně vyšší.

Na základě údajů uvedených v reportu pak podnik u daného odběratele přistoupí k určitým opatřením. Pokud by zpoždování v úhradách pohledávek narůstalo, odběratel by byl např. nejdříve na tento nežádoucí stav upozorněn, pokud by se situace nezlepšila, mohl by mu být snížen jeho úvěrový limit, který má u společnosti XY s.r.o. otevřen v souvislosti s objemem otevřených pohledávek, další možností by bylo zkrácení doby poskytovaného obchodního úvěru aj.

11.3.2 Inkasní politika a slevy poskytnuté odběratelům

Dalším důležitým faktorem pro efektivní řízení pohledávek je inkasní politika, která má zajistit efektivní vymáhání pohledávek. Cílem je minimalizovat výši nedobytných pohledávek a zajistit přeměnu pohledávky ve finanční prostředky.

Pokud analýza schopnosti plateb odběratele za předchozí období ukáže, že daný zákazník není schopen dostát svým závazkům, je nasnadě, aby byly upraveny platební podmínky. S rizikovými klienty je vhodné domluvit buď platby předem, proti převzetí zboží, nebo po nich požadovat různé formy zajištění ve formě bankovních záruk, pro zahraniční odběratele exportní akreditivy apod.

Jednou z možností, jak přimět odběratele k uhrazení pohledávky dříve, je sleva na cenu zboží a výrobků. Zákazníkovi je možné za úhradu před datem splatnosti nabídnout diskont z ceny. Je třeba dbát na to, zda nabídnuté skonto v konečném důsledku nebude nákladnější, než druhá nejlepší alternativní možnost, za kterou je považována např. úroková míra aktuálně poskytovaných krátkodobých úvěrů. Pro jednotlivé případy je třeba provést kalkulaci o výhodnosti takto poskytnuté slevy.

Podnik může v případě potřeby využít i faktoringové společnosti, kterých na trhu působí nemalé množství. Srovnáním nabídek jednotlivých společností dokáže podnik zcela jistě vybrat pro něj tu nejvhodnější. Využití služeb faktoringové společnosti může firmě přinést jistotu ve formě úhrady části pohledávky dříve, než je její splatnost. Díky této službě podnik sníží vázanost kapitálu v pohledávkách, dosáhne zkrácení doby jeho obratu, eliminuje riziko nezaplacení pohledávky a sníží administrativní náklady spojené s evidencí pohledávky. Tato možnost je však spojena s náklady, které se k faktoringu vážou.

11.3.3 Úvěrové standardy

V rámci nastavení úvěrových standardů je třeba vytvořit kritéria hodnocení odběratelů, kteří musí splňovat nastavené parametry, pokud chtějí obchodního úvěru využít. Tak, jak má společnost nastaveny parametry pro hodnocení dodavatelů, je třeba vyhodnotit i obchodní partnery na druhé straně hotovostního řetězce.

Společnost by si měla evidovat a analyzovat své odběratele. Je možné použít i přístup ABC, který by zákazníky rozčlenil podle objemu jejich nákupů, čímž by se ze začátku snížila náročnost evidence a analýzy. Sledování tržeb podle odběratelů a po jednotlivých měsících může být pro podnik velmi cenným zdrojem informací pro nastavení úvěrových standardů pro obchodní partnery.

Tabulka 45 – Návrh evidence odběratelů podle tržeb (vlastní zpracování)

Identifikace odběratele	leden	únor	březen	duben	Celkem
ABC a.s.	20 000	10 000	2 000	5 000	143 000
XY	0	0	20 000	50 000	130 000
.....
Tržby celkem

V dalším kroku je třeba vyhodnotit úvěrové riziko spojené s obchodním partnerem. Tento krok je velmi důležitým prvkem správného nastavení politiky obchodních úvěrů a je náročný na získání všech potřebných a cenných informací. Společnost XY s.r.o. by si mohla vytvořit vlastní databázi svých klientů, kterou by spravovalo obchodní oddělení ve spolupráci s finančním oddělením, a která by mohla být sdílena všem zainteresovaným oddělením.

Základní hodnocení obchodního partnera by vycházelo z finančně ekonomických ukazatelů jejich výkonnosti. Cílem je vyhodnotit platební schopnost jednotlivých odběratelů. Na základě výsledků by byli odběratelé rozřazeni do skupin podle jejich bonity.

Skupiny by mohly být následující:

1. Spolehliví odběratelé – zákazníci s nízkým rizikem nezaplacení ve splatnosti, prostor pro navýšení úvěrového limitu odběratele.
2. Průměrná bonita odběratele – existuje zde riziko, zákazník má nízké dluhy, občas překračuje dobu splatnosti, navýšení úvěrového limitu je omezené.
3. Špatná bonita odběratele – riziko neuhrazení pohledávky je významné, velký objem pohledávek po splatnosti, zákazník je hodně zadlužen.
4. Odběratelé k vyškrtnutí – zákazníci v insolvenční, je třeba zastavit dodávky, požadovat platby proti zboží.

V návaznosti na finančně ekonomické ukazatele je třeba klienta podrobit další analýze. Obecně je doporučováno sledovat následující informace, které umožní odhadnout pravděpodobnost uhrazení pohledávky. (Režňáková, 2010, s. 69)

- Postavení odběratele na trhu.
- Spolehlivost zákazníka při splácení svých závazků.
- Schopnost hradit závazky z provozního cash flow.
- Finanční rezervy zákazníka.
- Ukazatele finanční analýzy.
- Jaké záruky pro případ nezaplacení může odběratel nabídnout.
- Ekonomická situace v zemi zákazníka.

Tyto informace může podnik XY s.r.o. získat z obchodního rejstříku, registru živnostenského oprávnění, z ministerstva financí, z tisku a článků na internetu, od obchodních partnerů, z internetových stránek odběratele, ale i z placených informačních zdrojů.

Jelikož má společnost hodně odběratelů, je velmi časově a finančně náročné podrobit analýze všechny zákazníky, proto je vhodné zaměřit se na ty nejvýznamnější. Pro ohodnocení klienta lze použít bodovací systém a bankrotní a bonitní modely využívající poměrových ukazatelů.

Níže je nastíněn pouze bodovací systém hodnocení bonity klienta. Bankrotní a bonitní modely s využitím poměrových ukazatelů byly ukázány v rámci analýzy finančního zdraví podniku XY s.r.o.

Tabulka 46 – Bodovací systém bonity odběratele (vlastní zpracování)

Kritérium finanční	Váha kritéria	Hodnocení (0-10 bodů)	Dosaženo vážených bodů
Obrat odběratele	V1
Majetková struktura	V2
Zdroje financování	V3
Rentabilita odběratele	V4
Zadluženost odběratele
Likvidita odběratele
Platební morálka
....
Kritérium nefinanční	Váha kritéria	Hodnocení (0-10 bodů)	Dosaženo vážených bodů
Stáří podniku
Vlastnická struktura
Právní forma
Tržní podíl, postavení na trhu
Management podniku
Zaměstnanci podniku
....

Pro každé kritérium je třeba nastavit bodovací stupnici na základě kvalitativních nebo kvantitativních hodnot. Váhy kritérií a bodovací stupnici by podnik nastavil na základě dosavadních zkušeností se svými odběrateli.

Nastavení takového systému samozřejmě vyžaduje čas a vynaložení nemalých finančních prostředků. Podnik na druhou stranu získá ucelenou databázi odběratelů včetně informací o jejich činnosti, což je cenným zdrojem pro budoucí fungování podniku.

Kromě zaměření na tyto činnosti by společnost XY s.r.o. měla postupovat v nastavených kontrolních mechanismech ohledně insolvence, rozšiřovat v případě potřeby pojištění dalších pohledávek, sledovat úvěrové limity jednotlivých odběratelů, prověřit možnosti v oblasti vymáhání pohledávek aj. Neméně důležitým aspektem v řízení pohledávek je komunikace osob zodpovědných za pohledávky se zástupci na straně odběratele.

Určitě není mrháním finančních zdrojů společnosti, pokud by se podnik rozhodl zajistit vhodné školení na téma zabývající se obchodní komunikací. Mezi jednotlivé úkoly školitele by patřilo připravení zaměstnanců podniku na komunikaci s pracovníky odběratele. Jednalo by se např. o techniky vypořádání se s konfliktními situacemi, jak správně reagovat na námítky, jak působit vyrovnaně a příjemně v jakýchkoliv situacích, jak se dokázat bránit nátlakům či manipulaci protistrany aj.

Odměnou za efektivnější řízení pohledávek ve všech směrech bude uvolnění nemalého objemu prostředků v nich vázaných a jejich využití k budoucímu růstu hodnoty společnosti.

11.4 Doporučení pro řízení krátkodobých závazků

Při řízení hotovostního cyklu je třeba se zaměřit i na krátkodobé závazky, zejména na závazky z obchodního styku. Ty tvoří nemalou část pasiv společnosti a umožňují podniku využít uvolněné prostředky plynoucí z odložené platby, kterou společnost musí uhradit dodavateli. Snahou proto je, aby pozitivní efekt plynoucí z odložené splatnosti byl co největší, což sníží délku trvání obrátového cyklu peněz společnosti.

Pro efektivnější řízení pracovního kapitálu musí společnost XY s.r.o. analyzovat i tuto oblast. Podnik disponuje kontrolními mechanismy spolehlivosti dodavatelů a má zaveden systém jejich hodnocení. Je však žádoucí, aby byly vyhodnoceny i úhrady, které směřují dodavatelům na jejich bankovní účty, resp. zaměřit se i na termíny smluvených splatností a datumů provedených úhrad. Evidencí největších dodavatelů a jejich splatností pak podnik dokáže vyhodnotit, zda platí některému odběrateli po splatnosti, ve splatnosti nebo dokonce výrazně před splatností.

Tabulka 47 – Evidence splatnosti obchodních závazků (vlastní zpracování)

Název dodavatele	Výše závazku (Kč)	Smluvená splatnost (dní)	Skutečná splatnost (dní)	Rozdíl v úhradě (dní)	Průměrná hodnota faktury (Kč)	Počet faktur
XY a.s.	1 500 000	30	26	-4	150 000	10
AAA, s.r.o	1 200 000	60	59	-1	100 000	12
.....

I díky této analýze dokáže podnik nalézt prostor k možným úsporám. Pokud u některých dodavatelů probíhá skutečná platba např. o 10 dní dříve, pak se podnik ochuzuje o výnos, který by podnik mohl získat uložením těchto prostředků na termínovaný vklad, nebo ušetřením na úrokových nákladech spojených s čerpáním kontokorentu.

Další otázkou, která je na managementu a potažmo na pracovních zodpovědných za komunikaci a vyjednávání podmínek splatností s dodavateli, je případné prodloužení doby splatnosti závazků. Tyto změny by však neměly být na úkor ceny dodávaných surovin, materiálů apod. Je nutné nalézt kompromis mezi všemi parametry ovlivňujícími dodavatelský proces. Každopádně otevřenou komunikací, vstřícným přístupem, spolehlivostí v dosavadních

úhradách, tím vším a dalšími podporujícími skutečnostmi je možné s dodavatelem vyjednat lepší podmínky odložené splatnosti.

Snahou společnosti by mělo být vyjednat s dodavatelem až 60-ti denní splatnosti a sladit platební podmínky. Společnost XY s.r.o. poskytuje většině svých odběratelů stejnou splatnost, proto, aby nedocházelo k výrazným rozdílům mezi splatnostmi pohledávek a závazků, musí se podnik pokusit v prvotní fázi alespoň navázat kontakt s dodavatelem.

Co se týče platebních podmínek kratších než 30 dní, ty by měly být minimalizovány a mělo by dojít k vyjednání splatností delších. Každý dílčí posun je pozitivním efektem pro společnost, proto není žádoucí se zdráhat dodavatele oslovit, naopak je vhodné obrátit se na ně s otázkami týkajícími se budoucí vzájemné spolupráce a vylepšení stávajících podmínek.

V souhrnu, hlavní oblasti, které by na straně řízení krátkodobých obchodních závazků měly být řešeny, jsou:

- nové platební podmínky poskytované dodavatelům,
- snížení objemu závazků placených před splatností,
- vyhledávání nových dodavatelů s cílem nalézt lepší dodací a platební podmínky,
- prodloužení doby splatnosti u stávajících dodavatelů,
- snaha o sjednocení platebních podmínek u pohledávek a závazků,
- minimalizace nákupů placených ihned nebo zálohově,
- zefektivnění administrativy evidence faktur a schvalovacího procesu s dopadem do plánování cash flow.

11.5 Doporučení pro oblast cash managementu

Pro efektivnější řízení hotovosti a pro získání vyšších úspor je nutné se zaměřit na jednotlivé činnosti a prozkoumat, zda není možné získat pozitivní efekty z jejich přenastavení.

11.5.1 Plánování vývoje hotovosti

Plánování hotovosti by mělo probíhat na různě dlouhou dobu. Plánování na nejbližší týdny společnost provádí v podobě týdenních reportů o stavu rezervy svých finančních prostředků.

Dále je prováděno roční plánování, kdy management vyhodnocuje, jestli je možné strategických dlouhodobých cílů dosáhnout, aniž by byl podnik ohrožen nedostatkem finančních

prostředků, případně zda by nebyl problém jejich pořízení zabezpečit např. půjčkou či úvěrem.

Podnik postrádá systém měsíčního plánování. Pro plány cash flow na měsíční bázi by bylo vhodné vytvořit model, který by sloužil jako podklad k rozhodnutí o splátce revolvingového úvěru, a tím by mohlo dojít ke snížení úroků. Revolvingový úvěr je úročen smluvenou marží a k tomu je přičten 1M PRIBOR. Snížením jistiny revolvingového úvěru by pro další období mohlo dojít ke snížení úrokových nákladů řádově o statisíce.

Model musí obsahovat všechny výdaje a příjmy, které pro dané období společnost XY bude hradit, a které očekává, že obdrží. Tyto údaje poskytne informační systém, ze kterého se dají exportovat zadané faktury dodavatelů splatné v daném období. Ze systému lze zároveň exportovat sjetina obsahující očekávané příjmy od odběratelů ve formě pohledávek. Na základě minulé zkušenosti je však potřeba analyzovat, zda lze s určitou mírou pravděpodobnosti očekávat, že budou tyto pohledávky splaceny a do plánu uvést jen ty pohledávky, o kterých je společnost přesvědčena, že s velkou mírou pravděpodobnosti uhrazeny budou. Tento model pak lze aplikovat na jednotlivé měny a podnik si tak může vyhodnotit potřebu jak individuálně pro každou měnu, tak souhrnně po přepočtení odpovídajícím směnným kurzem.

Model pro měsíční plán je uveden v příloze P IV. Výchozím bodem je aktuální stav na bankovních účtech v jednotlivých měnách. Další část jsou očekávané výdaje, které je možné exportovat z informačního systému zavedeného v podniku XY s.r.o. Dále se exportují splatné pohledávky. Zde je však nutné zohlednit dodržování splatnosti pohledávek jednotlivých odběratelů. Do výdajů se musí zahrnout i očekávané FX operace, úroky, splátky úvěrů a očekávaná výše mezd, která se však ze systému exportovat nedá, proto zpracovatel tohoto plánu musí s daným výdajem kalkulovat a neopomenout jej. Součtem příjmů a odečtením výdajů se získá saldo, které se přičte ke stavům na bankovních účtech. Po odečtení plánované rezervy na nenadálé výdaje podnik získá volné prostředky, které může využít na měsíční splátku revolvingového úvěru, čímž sníží jistinu úvěru a budoucí úrokové zatížení.

S takovýmto plánováním se samozřejmě pojí i riziko. Tím může být:

- neuhrazení pohledávky odběratelem,
- příliš optimistická předpověď inkasa pohledávek,
- podhodnocení výdajů,
- zaúčtování dalších dodavatelských faktur spadající do prognózovaného období,

- nenadálý výdaj,
- nesprávná kalkulace úroků.

11.5.2 Cash pooling ve společnost XY s.r.o.

Možností, jak naložit s finančními prostředky na bankovních účtech společnosti, je cash pooling. Společnost může u bank poplat nabídku na tento nástroj a vyhodnotit celkový efekt z něj plynoucí. Téměř každá banka již v dnešní době tyto služby podnikům nabízí. Pokud firma využívá kontokorentního úvěru a má své pobočky i v zahraničí, kde podniky mají své bankovní účty, pak se cash pooling může stát nástrojem, jenž firmě může přinést zhodnocení peněžních prostředků, které jinak nejsou zhodnocovány.

Podnik XY s.r.o. by mohl využít například fiktivního přeshraničního cash poolingu, v jehož rámci by byly zhodnocovány prostředky zapojených podniků a podnik XY by navíc získal možnost úspory úrokových nákladů plynoucích z kontokorentního úvěru.

Tabulka č. 46 dokumentuje možnou úsporu při zapojení více účtů do fiktivního přeshraničního cash poolingu. Podnik by získal nejen úsporu ve formě snížení úrokových nákladů, ale pozitivní efekt by mu plynul i z kladného úrokového diferenciálu mezi úrokovými měrami jednotlivých měn. Společnost XY s.r.o. musí hradit úroky související s čerpanou výší kontokorentního úvěru. Úroková míra odpovídá smluvené marži a k ní se přičítá jednodenní PRIBOR. Kromě úroků musí podnik bance uhradit poplatek, tzv. commitment fee, jehož výše je určité procento z nečerpané částky kontokorentu stanovené jako rozdíl mezi kontokorentním limitem a čerpaným kontokorentem.

Tabulka 48 – Kalkulace možných úspor z cashpoolingu (vlastní zpracování)

	říjen 13	listopad 13	prosinec 13
Náklady plynoucí z využití kontokorentu	-107 164	-86 686	-106 201
Úroky po zapojení BÚ ostatních dcer	-75 521	-54 331	-42 467
Výnos plynoucí s cross-currency swapu	39 129	42 957	73 916
Celkový efekt (pozitivní)	70 772	75 312	137 651

Z tabulky s údaji za poslední tři měsíce roku 2013 je patrné nákladové zatížení z kontokorentu. To dosahuje měsíčně až 100 000 Kč. Pokud by společnost využila fiktivního přeshraničního cash poolingu a zapojila do něj společnosti patřící do skupiny, mohla by dosáhnout snížení výše čerpání kontokorentu, čímž by bylo dosaženo úspor na úrocích ve výši až 30 000 Kč měsíčně v závislosti na výši čerpání a jednodenním PRIBORu. Při zahrnutí cizoměnových účtů by podniku plynula ještě výhoda ve formě výnosu z rozdílu

úroků jednotlivých měn. Tímto by bylo možné získat výnos až 40 000 Kč, opět v závislosti na výši zůstatků na bankovních účtech a výši jednodenních úrokových měr jednotlivých měn.

S využitím tohoto nástroje samozřejmě vzniká mnoho otázek, které je nutné zodpovědět. Otázkou zůstává postoj banky k požadovanému nastavení cash poolingů, je nutné analyzovat daňový dopad tohoto nástroje pro jednotlivé podniky, zda není rozpor se zákony v zemích, kde se podniky nachází apod.

Pokud podnik má možnost uvolnit nějaké zdroje, je možné požádat o nabídku ohledně termínovaných účtů. V současné době jsou však tyto účty úročeny velmi nízko, proto efekt z uložení nadbytečného množství peněz nebude příliš velký.

Na druhou stranu, pokud podnik nemá dostatek hotovosti a potřebuje ji získat, existuje mnoho typů krátkodobých úvěrů, které může získat. Společnost XY s.r.o. může využívat kontokorentní úvěr v případě potřeby, pro efektivní řízení hotovosti je však nutné brát v patrnost úrokové zatížení z tohoto nástroje.

11.5.3 Řízení devizových rizik

Společnost XY s.r.o. hradí svým dodavatelům a dostává od svých odběratelů i peníze v cizí měně. Pro řízení potřeby cizí měny je vhodné nastavit plán, který by indikoval případný nedostatek nebo eventuální nadbytek dané cizí měny a umožnil tak reagovat s předstihem na danou situaci.

Pokud podnik trpí tím, že má nedostatek eur, pak je vhodné udělat plán očekávané potřeby eur na období např. půl roku a po vyhodnocení analýz vývoje směných kurzů pak může přijmout adekvátní rozhodnutí. Může se zajistit ve formě měnového forwardu, opce, nebo výkyv měny kompenzovat formou měnového swapu.

Pro vyhodnocení potřeby cizí měny by společnost mohla využít tabulky uvedené níže. Do ní je třeba zahrnout výdajovou a příjmovou stranu v dané zahraniční měně. Pokud není možné členění po jednotlivých dodavatelích a odběratelích, resp. by to bylo náročné, pak by se do jednotlivých řádků mohla umístit jednotlivá oddělení, která by uváděla výši očekávaných výdajů pro daný měsíc. Proti tomu exportní oddělení by uváděla očekávané příjmy pro stejné období.

Pokud již podnik má zajištěn nákup cizí měny, je pro stanovení bilance nutné kalkulovat i s její výší. Jestliže bude příjem vyšší než výdaj, pak není třeba uvažovat o koupi cizí měny,

ale je vhodné se zamyslet nad měnovým swapem, případně nad spotovým prodejem nadbytečné cizí měny, a tím snížit úrokové zatížení. V případě, že bilance bude ukazovat záporná čísla, tedy výdaj je vyšší než příjem včetně smluvených měnových obchodů, pak je vhodné se zamyslet nad tím, zda nějakou část, případně celou výši, chybějící měny pro vyrovnání bilance nezajistit.

Tabulka 49 – Plán cizí měny (vlastní zpracování)

Měna (eur, usd)	dodavatel	Měsíc					
		leden	únor	březen	duben	květen	červen
Očekávaný výdaj	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	...						
	odběratel	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Očekávaný příjem	I						
	II						
	III						
	IV						
	V						
	...						
		leden	únor	březen	duben	květen	červen
	Výdaj celkem						
	Příjem celkem						
		leden	únor	březen	duben	květen	červen
	Zajištění (forward)						
		leden	únor	březen	duben	květen	červen
	Bilance zahrnující zajištění						

Pro úplné rozhodování o nákupu či prodeji cizí měny je nezbytné, aby nejdříve došlo k analýze prognóz na výhled odpovídající měny, jak se očekává její vývoj, co všechno by mohlo mít dopad na případný opačný vývoj apod. Pouze s těmito informacemi a se zohledněním očekávaného ekonomického vývoje je možné provést fundovaný závěr v řízení potřeby cizí měny.

11.5.4 Minimalizace poplatků plynoucích z obchodního styku

Společnost XY s.r.o. provádí denně mnoho plateb. Využívá k tomu zejména dvě banky, u kterých má své bankovní účty. Analýzou poplatků jednotlivých bank a nastavením správné politiky v této oblasti podnik může uspořit finanční prostředky, které taktéž může vynaložit na splátku úvěrů.

Podnik provádí mnoho převodů také do zahraničí a právě za tyto převody jsou nejvyšší poplatky. Rozdíly např. u SEPA plateb mohou mezi bankami dosahovat desítek, dokonce i stovek korun. (Scott & Rose, © 2012) V případě, že podnik odesílá desítky plateb denně, pak roční úspora může dosahovat řádově i statisíců korun.

Společnost XY s.r.o. je exportující i importující společností, proto jí nejsou cizí ani služby bank ve formě bankovních záruk, dokumentárních akreditivů či dokumentárních inkas. Poplatky za tyto produkty jsou u bank různé a záleží samozřejmě i na komunikaci s bankou, jaké poplatky se s ní podaří vyjednat. I zde je při různé výši poplatků u jednotlivých bank vhodné provést analýzu, jelikož úspory nemusí být malé.

ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce byl projekt řízení pracovního kapitálu ve společnosti XY s.r.o. Cílem práce bylo najít a navrhnout opatření, která by management společnosti mohl využít ke snížení výše čistého pracovního kapitálu efektivním řízením, čímž by mohl minimalizovat úrokové zatížení plynoucí z potřeby kapitálu na financování společnosti a lépe tak využít finanční prostředky. Před návrhem opatření bylo třeba podnik analyzovat, přičemž tato analýza vycházela z poskytnutých a veřejně dostupných informací společnosti XY s.r.o.

V teoretické části byla uvedena základní terminologie a metody využívané a spojené s řízením pracovního kapitálu. Z odborné literatury byly čerpány poznatky z oblasti finančního řízení podniku, řízení zásob, pohledávek, krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků, jakožto složek čistého pracovního kapitálu.

Stěžejní částí diplomové práce byla praktická část. Ta byla rozdělena do několika bloků. Obecné seznámení s činností podniku a jeho základními ukazateli bylo uvedeno v prvních dvou blocích praktické části. Následovala analýza finančního zdraví společnosti XY s.r.o., jež neindikovala žádné významné problémy, které by mohly zdraví podniku ohrozit. Analýza složek pracovního kapitálu ukázala již některé zavedené postupy v efektivnějším řízení pracovního kapitálu, ale zároveň upozornila na oblasti, na které by se management mohl zaměřit, aby pozitivní efekty plynoucí z řízení pracovního kapitálu byly ještě větší.

V závěru praktické části této práce byla navržena opatření, díky jejichž zavedení by společnost XY s.r.o. mohla v budoucnu získat pozitivní efekty jako například úsporu finančních nákladů nebo získání vyšších finančních výnosů. Návrhy se týkaly oblasti zásob, pohledávek, závazků i oblasti cash managementu. Konkrétně se jednalo např. o přehlednější a detailnější sledování jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu, o využití nových metod v řízení zásob, ale i o plánování a efektivnější využívání finanční hotovosti, řízení devizových rizik apod. Aby podnik dosáhl cíle v podobě úspor plynoucích z řízení pracovního kapitálu, musí ještě provést detailnější analýzu navržených opatření a zjistit veškeré jejich dopady, aby management společnosti mohl k dané problematice vyvodit fundovaný závěr. Očekávám, že díky návrhům uvedeným v této práci management společnosti nalezne i další oblasti, jejichž optimální nastavení by mohlo vést k efektivnějšímu řízení pracovního kapitálu.

Výsledky provedených analýz potvrdily můj předpoklad, že podnik XY s.r.o. je stabilní podnik s perspektivou nejen udržet si svoji stávající pozici na trhu, ale i zvýšit svůj tržní podíl. Stanoveného cíle v podobě návrhu opatření jsem dosáhl s pomocí detailní analýzy současného a předešlého fungování podniku a na základě teoretických znalostí získaných z literatury uvedené na konci diplomové práce. Očekávám, že podnik zavede některá uvedená opatření do praxe a oblast řízení pracovního kapitálu mu otevře další možnosti k tomu, aby posiloval svoji pozici trhu a dosahoval vytyčených strategických cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje:

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. 2011. Principles of corporate finance. 10th Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin. 1 sv. 960 s. ISBN 978-0-07-353073-4.

BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT. 2005. Financial management: theory and practice. 11th Edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 1000 s. ISBN 0324224990.

ČERNOHLÁVKOVÁ, Eva, Alexej SATO a Josef TAUŠER, et al. 2007. Finanční strategie v mezinárodním podnikání. 1. vyd. Praha: ASPI, 317 s. ISBN 978-80-7357-321-8.

KAMENÍKOVÁ, Blanka, Jiří POLÁCH a Miloš KRÁL. 2008. Bankovníctví a pojišťovnictví: studijní pomůcka pro distanční studium. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 160 s. ISBN 978-80-7318-655-5.

KISLINGEROVÁ, Eva et al. 2004. Manažerské finance. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 714 s. ISBN 8071798029.

KISLINGEROVÁ, Eva et al. 2010. Manažerské finance. 3. vydání. Praha: C.H. Beck, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva, Jiří HNILICA, 2005. Finanční analýza krok za krokem. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. 2010. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

KRÁL, Miloš. 2009. Bankovníctví a jeho produkty. Žilina: GEORG, 265 s. ISBN 978-80-89401-07-9.

MAŘÍK, Miloš et al. 2007. Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 492 s. ISBN 978-80-86929-32-3.

PAVELKOVÁ, Drahomíra. 2000. Řízení podnikových financí. 2. uprav. vyd. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 2000, 227 s. ISBN 80-214-1659-9.

- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2005. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária et al. 2010. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vydání Praha: Grada, 2010, 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. 2008. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- SOUKUP, Jindřich et al. 2007. Makroekonomie: moderní přístup. 1. vyd. Praha: Management Press, 514 s. ISBN 978-80-7261-174-4.
- SYNEK, Miloslav et al. 2007. Manažerská ekonomika. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada publishing, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- SYNEK, Miloslav et al. 2002. Podniková ekonomika. 3. přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 8071797367.
- VALACH, Josef et al. 1999. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Internetové zdroje:

- ČESKO. Vyhláška č. 500 ze dne 6. listopadu 2002, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. In: Sběrka zákonů České republiky. 2002, částka 174, s. 9690. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto-v2002-500/cast2h2.aspx>
- ČESKO. Zákon č. 235 ze dne 1. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty. In: Sběrka zákonů České republiky. 2004, částka 78, s. 4946. Dostupný z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dph/cast1h4.aspx>
- LUPTÁK, Peter a Lukáš CYRANKOWSKI. Řízení pracovního kapitálu nejen v čase finanční krize. [online]. 14. 4. 2009 [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://financnimanagement.ihned.cz/c1-36686670-rizeni-pracovniho-kapitalu-nejen-v-case-financni-krize>

Scott & Rose. Kolik stojí SEPA? Nejlevnější SEPA platby do zahraničí. [online]. 4. 5. 2012. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.bankovnipoplatky.com/kolik-stoji-sepa-nejlevnejsi-sepa-platby-do-zahranici-17338.html>

SMUTNÝ, Petr. Evropské firmy neumí řídit svůj pracovní kapitál – za posledních pět let je to stále zhruba 10 bilionů Kč. In: PWC [online]. 27. června 2012. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy/2012/evropske-firmy-neumi-ridit-svuj-pracovni-kapital.jhtml>

Interní materiály společnosti:

XY s.r.o., 2010. *Výroční zpráva.*

XY s.r.o., 2011. *Výroční zpráva.*

XY s.r.o., 2012. *Výroční zpráva.*

XY s.r.o., 2013. *Interní materiály společnosti XY s.r.o.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

1M PRIBOR	Jednoměsíční PRIBOR.
CK	Cizí kapitál.
ČPK	Čistý pracovní kapitál.
ČR	Česká republika.
DK	Dlouhodobý kapitál.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes.
ERP	Enterprise Resource Planning.
FX	Foreign Exchange.
JIT	Just in time.
KFM	Krátkodobý finanční majetek.
KBÚ	Krátkodobý bankovní úvěr.
MTZ	Materiálově technické zabezpečení.
OA	Oběžná aktiva.
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate.
ROA	Return on Assets.
ROE	Return on Equity.
SA	Stálá aktiva.
SEPA	Single Euro Payments Area.
VK	Vlastní kapitál.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 – Rozdělení oběžného majetku	16
Obrázek 2 – Základní rozdělení výroby	72
Graf 1 – Struktura tržeb dle skupin odběratelů společnosti XY s.r.o.	47
Graf 2 – Struktura aktiv společnosti XY s.r.o.	53
Graf 3 – Struktura pasiv společnosti XY s.r.o.	54
Graf 4 – Vývoj ROE a ROA společnosti XY s.r.o.	59
Graf 5 – Vývoj likvidity ve společnosti XY s.r.o. v letech 2010–2013.....	61
Graf 6 – Vývoj nefinančních ukazatelů společnosti XY s.r.o.	65
Graf 7 – Vývoj zásob podniku XY s.r.o. v letech 2011–2013	69
Graf 8 – Vývoj obchodních pohledávek v letech 2011–2013	80
Graf 9 – Vývoj krátkodobého finančního majetku	86
Graf 10 – Vývoj krátkodobých závazků z obchodního styku	88
Graf 11 – Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2010–2013	91

SEZNAM TABULEK

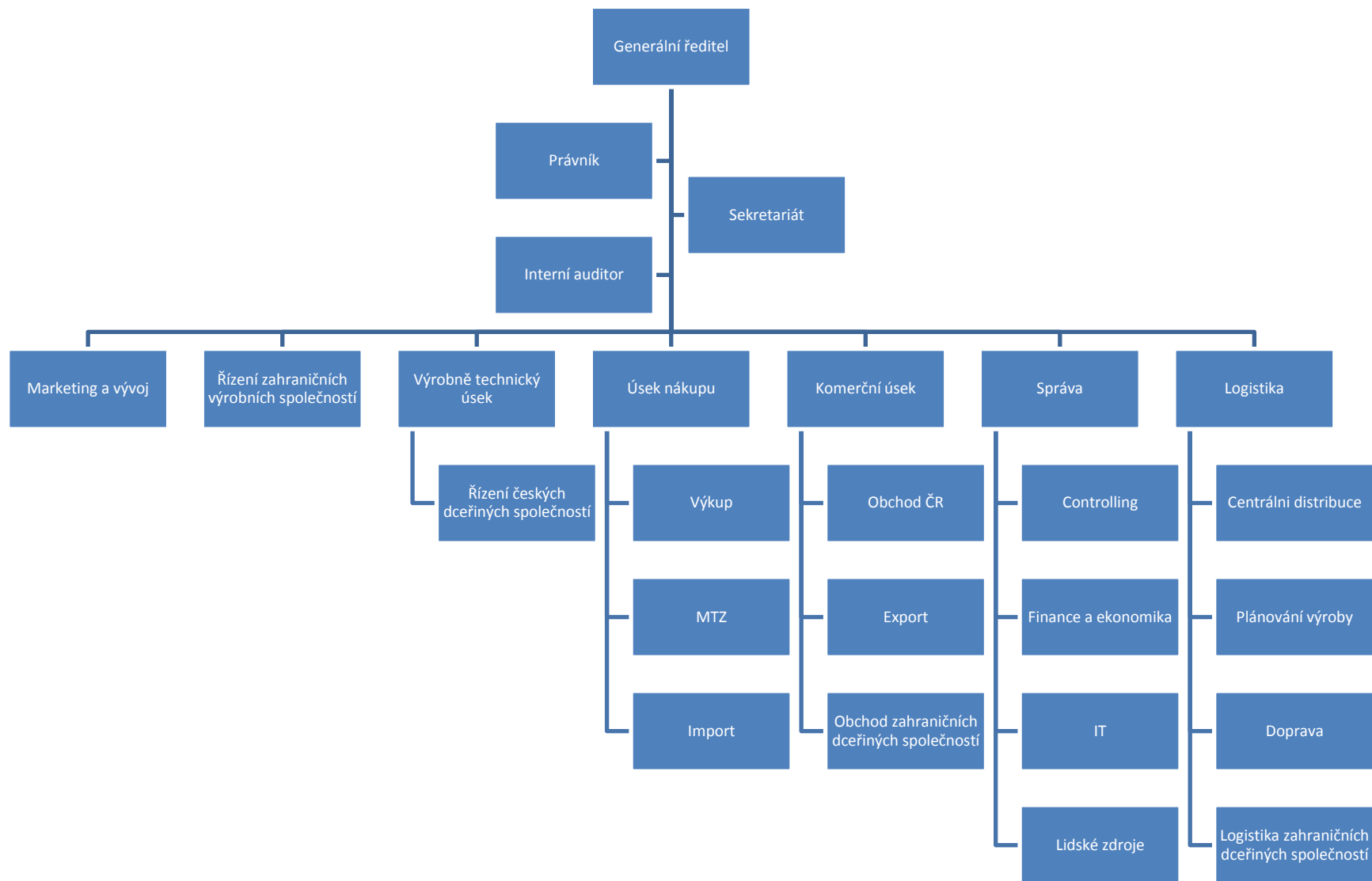
Tabulka 1 – Typy pracovního kapitálu	19
Tabulka 2 – Finanční ukazatele podniku XY s.r.o.	47
Tabulka 3 – Horizontální analýza aktiv podniku XY s.r.o.	50
Tabulka 4 – Horizontální analýza pasiv podniku XY s.r.o.	51
Tabulka 5 – Vertikální analýza aktiv společnosti XY s.r.o.	53
Tabulka 6 – Vertikální analýza pasiv společnosti XY s.r.o.	54
Tabulka 7 – Zlaté bilanční pravidlo	56
Tabulka 8 – Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	56
Tabulka 9 – Zlaté pari pravidlo	57
Tabulka 10 – Zlaté poměrové pravidlo	57
Tabulka 11 – Ukazatele rentability společnosti XY s.r.o.	58
Tabulka 12 – Ukazatele likvidity společnosti XY s.r.o.	59
Tabulka 13 – Ukazatele aktivity společnosti XY s.r.o.	61
Tabulka 14 – Ukazatele zadluženosti společnosti XY s.r.o.	63
Tabulka 15 – Nefinanční ukazatele společnosti XY s.r.o.	64
Tabulka 16 – Altmanova analýza v letech 2011–2013	66
Tabulka 17 – Index IN v letech 2011–2013	66
Tabulka 18 – Vývoj zásob podniku XY s.r.o. v letech 2011–2013	68
Tabulka 19 – Složení zásob společnosti XY s.r.o.	69
Tabulka 20 – Horizontální analýza zásob	70
Tabulka 21 – Vertikální analýza zásob	70
Tabulka 22 – Nejvýznamnější položky materiálu	70
Tabulka 23 – Nejvýznamnější položky nedokončené výroby	71
Tabulka 24 – Nejvýznamnější položky výrobků	71
Tabulka 25 – Nejvýznamnější položky zboží.....	72
Tabulka 26 – Hodnotící kritéria pro reklamace	75
Tabulka 27 – Vývoj pohledávek z obchodního styku	80
Tabulka 28 – Rozdělení obchodních pohledávek dle splatnosti	81
Tabulka 29 – Procentuální členění obchodních pohledávek	81
Tabulka 30 – Rozdělení obchodních pohledávek podle měn	82
Tabulka 31 – Report o úvěrových limitech	82
Tabulka 32 – Stav na bankovních účtech	85

Tabulka 33 – Vývoj krátkodobých závazků z obchodního styku	87
Tabulka 34 – Rozdělení obchodních závazků dle splatnosti	88
Tabulka 35 – Procentuální členění obchodních závazků	89
Tabulka 36 – Rozdělení obchodních závazků podle měn	89
Tabulka 37 – Čistý pracovní kapitál společnosti XY s.r.o.	90
Tabulka 38 – Horizontální analýza ČPK	91
Tabulka 39 – Poměrové ukazatele s ČPK	92
Tabulka 40 – Obratový cyklus peněz	93
Tabulka 41 – Skutečná a nutná výše ČPK	93
Tabulka 42 – Návrh sledování dováženého zboží	97
Tabulka 43 – Sledování termínů spojených s dováženým zbožím	97
Tabulka 44 – Návrh reportu pro sledování pohledávek	100
Tabulka 45 – Návrh evidence odběratelů podle tržeb	101
Tabulka 46 – Bodovací systém bonity odběratele	103
Tabulka 47 – Evidence splatnosti obchodních závazků	104
Tabulka 48 – Kalkulace možných úspor z cashpoolingu	107
Tabulka 49 – Plán cizí měny	109

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI
- PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY
- PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY
- PŘÍLOHA P IV: MĚSÍČNÍ PLÁN SPLÁTKY ÚVĚRU
- PŘÍLOHA P V: AKTIVA PODNIKU XY S.R.O. V LETECH 2010-2013
- PŘÍLOHA P VI: PASIVA PODNIKU XY S.R.O. V LETECH 2010-2013
- PŘÍLOHA P VII: VÝSLEDOVKA PODNIKU XY S.R.O. V LETECH 2010-2013

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY

Výkaz zisku a ztráty k 31. 12.	2011/2010	2012/2011	2013/2012
Tržby z prodeje zboží	-6 %	1 %	4 %
Náklady na prodané zboží	-10 %	2 %	6 %
Obchodní marže	10 %	-3 %	-4 %
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5 %	-4 %	-3 %
Změna stavu vnitropodnikových zásob	-211 %	63 %	-135 %
Aktivace	127 %	-40 %	-30 %
Výroba (vlastních výrobků)	7 %	-4 %	-5 %
Spotřeba materiálu a energie	10 %	5 %	-4 %
Služby	2 %	-8 %	-11 %
Výkonová spotřeba	7 %	1 %	-6 %
Přidaná hodnota	9 %	-16 %	1 %
Osobní náklady	8 %	-1 %	-6 %
Daně a poplatky	-16 %	19 %	-5 %
Odpisy nehmotného a hmotného majetku	-1 %	4 %	3 %
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	-7 %	5 %	12 %
Zůstatková cena prodaného dlouhod. maj. a materiálů	-3 %	1 %	14 %
Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	-110 %	-269 %	-91 %
Ostatní provozní výnosy	-88 %	437 %	-28 %
Ostatní provozní náklady	-85 %	142 %	-67 %
Provozní hospodářský výsledek	-67 %	-28 %	-4 %
Hospodářský výsledek z finančních operací	-184 %	584 %	-67 %
Mimořádný hospodářský výsledek	---	---	---
Hospodářský výsledek za úč. období před zdaněním	10 %	277 %	-61 %
Hospodářský výsledek za úč. období	-13 %	305 %	-65 %

PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY

Výkaz zisku a ztráty k 31. 12.	2010	2011	2012	2013
Tržby z prodeje zboží	57,27 %	54,46 %	55,65 %	57,42 %
Náklady na prodané zboží	45,58 %	41,46 %	42,87 %	45,23 %
Obchodní marže	11,68 %	13,00 %	12,78 %	12,20 %
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	42,73 %	45,54 %	44,35 %	42,58 %
Změna stavu vnitropodnikových zásob	-0,15 %	0,17 %	0,28 %	-0,10 %
Aktivace	0,46 %	1,06 %	0,64 %	0,45 %
Výroba (vlastních výrobků)	43,04 %	46,77 %	45,28 %	42,93 %
Spotřeba materiálu a energie	25,25 %	28,15 %	30,04 %	28,60 %
Služby	13,83 %	14,29 %	13,29 %	11,69 %
Výkonová spotřeba	39,08 %	42,44 %	43,33 %	40,29 %
Přidaná hodnota	15,65 %	17,32 %	14,73 %	14,84 %
Osobní náklady	8,21 %	9,02 %	9,03 %	8,43 %
Daně a poplatky	0,08 %	0,07 %	0,08 %	0,08 %
Odpisy nehmotného a hmotného majetku	5,64 %	5,68 %	5,97 %	6,11 %
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	30,74 %	28,99 %	30,74 %	34,33 %
Zůstatková cena prodaného dlouhod. maj. a materiálu	29,33 %	28,81 %	29,57 %	33,48 %
Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů	-4,16 %	0,44 %	-0,75 %	-0,07 %
Ostatní provozní výnosy	1,24 %	0,15 %	0,82 %	0,59 %
Ostatní provozní náklady	2,40 %	0,36 %	0,88 %	0,29 %
Provozní hospodářský výsledek	6,13 %	2,08 %	1,51 %	1,44 %
Hospodářský výsledek z finančních operací	-2,43 %	2,07 %	14,31 %	4,65 %
Mimořádný hospodářský výsledek	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Hospodářský výsledek za úč. období před zdaněním	3,70 %	4,15 %	15,82 %	6,10 %
Hospodářský výsledek za úč. období	4,41 %	3,90 %	15,98 %	5,53 %

PŘÍLOHA P IV: MĚSÍČNÍ PLÁN SPLÁTKY ÚVĚRU

STAVY úctů	k datu		30. 4. 2014
	banka 1	měna 1	0
	banka 2		0
	banka 1	měna 2	0
	banka 2		0
	banka 1	měna 3	0
banka 2	0		

KURZY	měna 2	
	měna 3	
	měna 4	
	měna 5	

Očekávané výdaje			CZK	měna 2	měna 3	měna 4	měna 5
týden 1	1. 5. 14	7. 5. 14					
týden 2	8. 5. 14	14. 5. 14					
týden 3	15. 5. 14	21. 5. 14					
týden 4	22. 5. 14	28. 5. 14					

Debet dcery (CZK)			A	B	C	D
týden 1	1. 5. 14	7. 5. 14				
týden 2	8. 5. 14	14. 5. 14				
týden 3	15. 5. 14	21. 5. 14				
týden 4	22. 5. 14	28. 5. 14				

očekávané příjmy			CZK	měna 2	měna 3	měna 4	měna 5
týden 1	1. 5. 14	7. 5. 14					
týden 2	8. 5. 14	14. 5. 14					
týden 3	15. 5. 14	21. 5. 14					
týden 4	22. 5. 14	28. 5. 14					

MZDY			zajištění	banka 1			0
úroky				banka 2			
úvěry							

Plán CF v jednotlivých týdnech			výdaj	úroky	MZDY	FX	úvěry	Σ výdaj	Σ příjem	stavy BÚ
týden 1	1. 5. 14	7. 5. 14								
týden 2	8. 5. 14	14. 5. 14								
týden 3	15. 5. 14	21. 5. 14								
týden 4	22. 5. 14	28. 5. 14								

výše rezervy	
lze splatit	

PŘÍLOHA P V: AKTIVA PODNIKU XY S.R.O. V LETECH 2010-2013

AKTIVA (tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
AKTIVA CELKEM	4 756 722	4 493 572	5 171 551	4 848 740
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	3 278 577	3 122 572	3 731 411	3 311 031
Dlouhodobý nehmotný majetek	10 690	10 225	13 858	33 180
Zřizovací výdaje	0	0	0	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
Software	5 554	2 733	1 010	1 807
Ocenitelná práva	3 418	2 136	4 605	23 925
Goodwill	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	1 571	3 770	3 362	2 451
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	147	1 581	4 881	4 997
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	5	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	2 368 340	2 230 211	2 069 923	1 918 978
Pozemky	25 514	26 135	26 135	26 158
Stavby	342 200	331 216	343 106	330 493
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	128 584	173 467	132 427	135 911
Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	3	3	2	2
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	6 032	8 675	8 620	24 531
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	32 542	3 927	19 522	8 449
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	1 833 465	1 686 788	1 540 111	1 393 433
Dlouhodobý finanční majetek	899 547	882 136	1 647 630	1 358 873
Podíly – ovládaná osoba	795 932	796 651	816 822	603 322
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	103 615	85 485	830 808	755 551
Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 443 416	1 354 494	1 422 685	1 522 483
Zásoby	477 916	478 459	499 960	501 152
Materiál	72 273	72 693	71 055	68 740
Nedokončená výroba a polotovary	63 741	73 107	91 601	104 767
Výrobky	135 234	131 667	123 122	106 643
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
Zboží	206 668	200 992	214 182	221 002
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0

Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	843 554	812 145	877 036	905 382
Pohledávky z obchodních vztahů	810 512	714 649	692 439	789 280
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	31 345	121 116	84 155
Pohledávky – podstatný vliv	0	0	0	0
Pohledávky za společníky, členy družstva	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
Stát – daňové pohledávky	2 467	7 976	4 962	4 287
Krátkodobé poskytnuté zálohy	19 719	12 867	48 073	26 207
Dohadné účty aktivní	0	29 097	1 399	1 428
Jiné pohledávky	10 856	16 211	9 047	25
Krátkodobý finanční majetek	121 946	63 890	45 689	115 948
Peníze	316	471	147	303
Účty v bankách	121 521	63 310	45 433	115 536
Krátkodobý cenné papíry a podíly	109	109	109	109
Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Časové rozlišení	34 729	16 506	17 455	15 226
Náklady příštích období	34 729	16 506	17 455	15 226
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
Příjmy příštích období	0	0	0	0

PŘÍLOHA P VI: PASIVA PODNIKU XY S.R.O. V LETECH 2010-2013

PASIVA (tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
PASIVA CELKEM	4 756 722	4 493 572	5 171 551	4 848 740
Vlastní kapitál	1 937 644	2 072 310	2 610 454	2 432 069
Základní kapitál	2 239 600	2 239 600	2 239 600	2 239 600
Základní kapitál	2 239 600	2 239 600	2 239 600	2 239 600
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
Změny základního kapitálu	0	0	0	0
Kapitálové fondy	-1 014 173	-1 012 789	-1 014 032	-1 009 678
Emisní ážio	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	-3 386 575	-3 386 575	-3 386 575	-3 386 575
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-2 411	-1 027	-2 270	2 084
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	2 374 813	2 374 813	2 374 813	2 374 813
Rozdíly z přeměn společností	0	0	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělit. fond a ost. fondy ze zisku	12 510	12 338	34 915	61 958
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	12 338	12 338	34 318	61 327
Statutární a ostatní fondy	172	0	597	631
Výsledek hospodaření minulých let	546 638	699 704	809 792	951 904
Nerozdělený zisk minulých let	1 288 139	699 704	809 792	951 904
Neuhrazená ztráta minulých let	-741 501	0	0	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	153 069	133 457	540 179	188 286
Cizí zdroje	2 819 078	2 421 262	2 561 097	2 416 671
Rezervy	23 279	12 403	8 983	50 712
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0
Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	42 514
Ostatní rezervy	23 279	12 403	8 983	8 198
Dlouhodobé závazky	308 784	317 125	311 579	300 137
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	11 808
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
Dohadné účty pasívní	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0
Odložený daňový závazek	308 784	317 125	311 579	288 329
Krátkodobé závazky	1 053 972	1 056 517	659 796	776 822
Závazky z obchodních vztahů	726 168	702 855	361 464	486 957
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	183 690	187 824	150 840	160 436

Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	12 067
Závazky k zaměstnancům	14 913	22 885	18 194	14 305
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav. pojištění	7 741	7 527	6 924	7 467
Stát – daňové závazky a dotace	4 028	4 791	3 479	4 629
Krátkodobé přijaté zálohy	47	42	103	68
Vydané dluhopisy	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	79 552	92 048	93 890	84 037
Jiné závazky	37 833	38 545	24 902	6 856
Bankovní úvěry a výpomoci	1 433 043	1 035 217	1 580 739	1 289 000
Bankovní úvěry dlouhodobé	845 217	657 391	649 000	505 000
Krátkodobé bankovní úvěry	587 826	377 826	931 739	784 000
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	0	0
Výdaje příštích období	0	0	0	0
Výnosy příštích období	0	0	0	0

PŘÍLOHA P VII: VÝSLEDOVKA PODNIKU XY S.R.O. V LETECH 2010-2013

Výsledovka (tis. Kč)	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	1 989 814	1 862 718	1 880 537	1 954 258
Náklady vynaložené na prodané zboží	1 583 923	1 418 182	1 448 642	1 539 177
Obchodní marže	405 891	444 536	431 895	415 081
Výkony	1 495 629	1 599 834	1 530 056	1 460 896
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 484 854	1 557 747	1 498 889	1 448 973
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-5 228	5 799	9 460	-3 313
Aktivace	16 003	36 288	21 707	15 236
Výkonová spotřeba	1 357 768	1 451 784	1 464 292	1 371 033
Spotřeba materiálu a energie	877 372	962 938	1 015 295	973 166
Služby	480 396	488 846	448 997	397 867
Přidaná hodnota	543 752	592 586	497 659	504 944
Osobní náklady	285 366	308 620	305 328	286 768
Mzdové náklady	213 935	235 175	225 574	216 178
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	71	83	9 876	48
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	69 746	70 920	68 238	69 198
Sociální náklady	1 614	2 442	1 640	1 344
Daně a poplatky	2 709	2 275	2 714	2 588
Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	195 917	194 355	201 636	207 785
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	1 068 011	991 502	1 038 754	1 168 461
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	1 093	642	1 130	533
Tržby z prodeje materiálu	1 066 918	990 860	1 037 624	1 167 928
Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	1 019 172	985 556	999 133	1 139 494
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 601	821	654	270
Prodaný materiál	1 017 571	984 735	998 479	1 139 224
Změna stavu rezerv a opravných položek	-144 407	15 063	-25 419	-2 298
Ostatní provozní výnosy	43 208	5 181	27 845	19 988
Ostatní provozní náklady	83 268	12 277	29 706	9 908
Převod provozních výnosů	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	212 946	71 123	51 160	49 147
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	59	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	456	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	182 248	143 236	571 461	125 324
Výnosy z podílů v ovládaných osobách	182 248	143 236	571 461	125 324
Výnosy z ostatních dl. cenných papírů a podílů	0	0	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	9 002	15 809	12 967	12 848
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	31 795	11 847	17 921	12 379

Změna stavu rezerv a oprav. položek ve fin. oblasti	0	-8 048	-24 440	0
Výnosové úroky	11 878	7 307	24 819	33 580
Nákladové úroky	117 185	53 150	55 320	56 191
Ostatní finanční výnosy	423	8	1	80 125
Ostatní finanční náklady	138 601	38 736	76 974	24 905
Převod finančních výnosů	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-84 427	70 675	483 473	158 402
Daň z příjmů za běžnou činnost	-24 550	8 341	-5 546	19 264
- splatná	1 340	0	0	42 514
- odložená	-25 890	8 341	-5 546	-23 250
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	153 069	133 457	540 179	188 286
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
- splatná	0	0	0	0
- odložená	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	153 069	133 457	540 179	188 286
Výsledek hospodaření před zdaněním	128 519	141 798	534 633	207 550