

Analýza efektivního řízení čistého pracovního kapitálu ve firmě Frujo, a. s.

Vlastimil Šemora

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Vlastimil Šemora
Osobní číslo: M13787
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Účetnictví a daně
Forma studia: prezenční

Téma práce: Analýza efektivního řízení čistého pracovního kapitálu ve firmě Frujo, a. s.

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte kritickou literární rešerši na problematiku řízení čistého pracovního kapitálu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu podniku Frujo, a. s.
- Na základě analýzy proveďte doporučení k zajištění efektivního řízení čistého pracovního kapitálu v podniku Frujo, a. s.

Závěr


Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

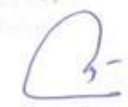
BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. Principles of corporate finance. 11th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2014, 889, [50] s. ISBN 978-0-07-803476-3.
KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem. Vydání první. Praha: C.H. Beck, 2015, 342 stran. ISBN 978-80-7400-538-1.
LOUŠA, František. Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012, 180 s. ISBN 978-80-247-4115-4.
SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Marie Paseková, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Miloš Král, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem – tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

17.5.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou efektivního řízení čistého pracovního kapitálu firmy Frujo a. s. V teoretické části je charakterizován čistý pracovní kapitál a jeho složky spolu s jejich ukazateli efektivnosti. Praktická část je zaměřena na charakteristiku firmy Frujo a. s., SWOT analýzu a složení její majetkové a finanční struktury. Dále je zkoumán celkový čistý pracovní kapitál podniku a sledování vývoje a analýza jeho jednotlivých složek. V závěru práce je hodnocení na základě zjištěných skutečností.

Klíčová slova: zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek, čistý pracovní kapitál, likvidita, krátkodobé cizí zdroje

ABSTRACT

Bachelor thesis is aimed on the analysis of net working capital management in Frujo a.s. In the theoretical part is described net working capital with its components and effectiveness. Content of practical part is created by basic description of Frujo, SWOT analysis, and property and finance structure. As next is examined total net working capital, tracking of its development and analysis of its components. In the end of work is final evaluation based on the work findings.

Keywords: Inventories, Accounts Receivables, Short-Term Financial Assets, Net Working Capital, Liquidity, Current Liabilities

Rád bych zde poděkoval vedoucí mé bakalářské práci paní doc. Ing. Marii Pasekové, Ph.D. za vedení, udělené rady a v neposlední řadě trpělivost. Dále chci poděkovat ekonomické ředitelce firmy Frujo a. s. paní Marcely Rotnáglové za poskytnuté informace a spolupráci při realizaci mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 CHARAKTERISTIKA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	12
1.1 VÝPOČET ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	12
1.2 CELKOVÁ POTŘEBA OBĚŽNÉHO MAJETKU.....	13
1.2.1 Kapitálová potřeba.....	13
1.3 ŘÍZENÍ OBĚŽNÉHO MAJETKU.....	13
1.4 STRUKTURA OBĚŽNÉHO MAJETKU.....	14
2 PŘÍSTUPY K FINANCOVÁNÍ OBĚŽNÝCH AKTIV.....	15
2.1 STRATEGIE FINANCOVÁNÍ.....	15
2.1.1 Umírněný přístup.....	15
2.1.2 Agresivní přístup.....	15
2.1.3 Konzervativní přístup.....	15
2.2 UKAZATELE AKTIVITY.....	15
2.2.1 Obrat zásob.....	16
2.2.2 Doba obratu zásob.....	16
2.2.3 Obrat pohledávek.....	16
2.2.4 Doba obratu pohledávek.....	16
2.2.5 Obrat závazků.....	17
2.2.6 Doba obratu závazků.....	17
2.3 LIKVIDITA.....	17
2.3.1 Běžná likvidita.....	18
2.3.2 Pohotová likvidita.....	18
2.3.3 Peněžní likvidita.....	18
2.4 ŘÍZENÍ HOTOVOSTNÍHO CYKLU.....	19
3 ŘÍZENÍ JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	21
3.1 ŘÍZENÍ ZÁSOB.....	21
3.1.1 Charakteristika zásob.....	22
3.1.2 Metody řízení zásob.....	23
3.1.2.1 Metoda Just-in-Time.....	23
3.1.2.2 Metoda ABC.....	23
3.2 ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK.....	24
3.2.1 Charakteristika pohledávek.....	24
3.2.2 Oceňování pohledávek.....	25
3.2.3 Proces řízení pohledávek.....	25
3.2.4 Vymáhání pohledávek.....	26
3.3 ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ.....	27
3.3.1 Obchodní úvěr.....	28
3.3.2 Krátkodobé bankovní úvěry.....	28
3.3.3 Jiné zdroje krátkodobého financování.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	32

4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	33
4.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	33
4.2	PRODUKTY FIRMY FRUJO A. S.....	33
4.3	SWOT ANALÝZA	34
4.4	FINANČNÍ UKAZATELE.....	35
4.5	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	36
4.5.1	Horizontální analýza aktiv	37
4.5.2	Horizontální analýza pasiv	37
4.5.3	Vertikální analýza aktiv	38
4.5.4	Vertikální analýza pasiv	39
5	ANALÝZA VÝVOJE ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU A JEHO SLOŽEK VE FIRMĚ FRUJO A. S.	40
5.1	VÝPOČET ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU	40
5.2	KAPITÁLOVÁ POTŘEBA.....	41
5.3	ANALÝZA LIKVIDITY	41
5.4	ŘÍZENÍ ZÁSOB VE FIRMĚ FRUJO A. S.....	43
5.4.1	Skladování zásob.....	43
5.4.2	Inventarizace zásob	43
5.4.3	Složení a vývoj zásob.....	44
5.4.4	Ukazatele efektivnosti zásob.....	45
5.5	ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK VE FIRMĚ FRUJO A. S.....	46
5.5.1	Složení a vývoj pohledávek	46
5.5.2	Rozdělení pohledávek dle splatnosti.....	47
5.5.3	Ukazatele efektivnosti pohledávek	48
5.6	ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU.....	49
5.6.1	Složení a vývoj krátkodobého finančního majetku.....	49
5.7	ŘÍZENÍ KRÁTKODOBÝCH ZÁVAZKŮ SPOLEČNOSTI.....	50
5.7.1	Složení a vývoj krátkodobých závazků.....	50
5.7.2	Ukazatele efektivnosti krátkodobých cizích zdrojů	51
5.7.3	Porovnání doby obratu pohledávek a závazků.....	52
6	ZÁVĚREČNÉ SHRNTÍ A NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ ANALÝZY	53
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK.....	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

V současné době většina firem musí pro její plynulý chod sledovat všechny složky její majetkové a finanční struktury. Proto je také důležité zabývat se řízením čistého pracovního kapitálu, který určuje optimální velikost oběžných aktiv či způsob, jak tento pracovní kapitál financovat.

Analyzovaná firma Frujo a. s. se zabývá výrobou polotovarů pro potravinářský průmysl, tudíž ve značné míře využívá velké množství složek pracovního kapitálu, zejména zásob surovin. Firma, jež na trhu působí více jak 15 let, se nadále rozvíjí, s čím souvisí i nárůst celkového čistého pracovního kapitálu.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části. První část bude věnována teoretickým a metodickým poznatkům ohledně čistého pracovního kapitálu, jeho složek a jeho řízení získaných z odborné literatury, které se zabývají především manažerské a podnikové ekonomii.

Praktická část bakalářské práce nejdříve představí firmu Frujo a. s., a to její výrobní portfolio, předmět činnosti, silné a slabé stránky a její ekonomický vývoj. Hlavním záměrem této části bude však analýza čistého pracovního kapitálu firmy, její likvidita, poté analýza jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu. To vše bude sledováno za 4leté období a to za léta 2011 – 2014. Cílem práce bude analyzovat strukturu majetku, zejména pak čistý pracovní kapitál a jeho složky a zjistit jejich vývoj a hodnoty ukazatelů efektivnosti.

Výsledkem práce budou zanalyzované složky čistého pracovního kapitálu, ve kterých bude zobrazen jejich vývoj a výsledky efektivnosti. Na základě těchto zjištění budou navrženy doporučení pro zefektivnění řízení čistého pracovního kapitálu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Čistý pracovní kapitál je důležitou položkou firem pro její stále měnící se podobu, zároveň se také se jedná o nejlíkvinnější složky majetku. Podstatou analýzy čistého pracovního kapitálu je jeho držení v takové výši, aby jej nedržela zbytečně ve velké výši, nebo naopak brzdí svůj vývoj jeho nedostatkem, proto by mělo být jeho efektivní řízení nezbytnou činností každé prosperující firmy.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza čistého pracovního kapitálu ve firmě Frujo a. s., kde bude u jednotlivých složek pracovního kapitálu analyzován jejich vývoj a ukazatele efektivnosti, po jejichž výsledcích budou vznesena doporučení pro zefektivnění řízení čistého pracovního kapitálu ve firmě Frujo a. s.

Analýza řízení čistého pracovního kapitálu bude prováděna ve firmě Frujo a. s., která kvůli předmětu své činnosti, tj. výroba polotovarů pro potravinářský průmysl, tuto část majetku využívá ve velkém množství. Pro firmu je tedy významné sledovat její řízení. Analýza bude prováděna v letech 2011 – 2014 především z důvodu úplnosti výkazů firmy Frujo a. s., které jsou pro zpracování práce důležité.

Při teoretické části práce bude využita metoda abstrakce. U praktické části použiji metody analýzy a syntézy pro zjištění situace čistého pracovního kapitálu. Další metodou užitou v bakalářské práci bude dedukce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU

Pavelková a Knápková (2012, s. 144) charakterizují čistý pracovní kapitál jako pracovní kapitál, tedy zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek, snížený o krátkodobé cizí zdroje. Také upozorňují na možnost smíšený pojmů čistý pracovní kapitál pracovní kapitál, se kterým mluvíme v souvislosti s oběžným majetkem a čistý pracovní kapitál je jeho částí financována z dlouhodobého kapitálu.

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 98) také doplňují, že zbývající část oběžných aktiv, tedy ČPK, pak slouží k mimořádným výdajům nebo k rozvoji společnosti, tudíž podnik disponuje s prostředky, které nejsou vázány na určitý účel.

1.1 Výpočet čistého pracovního kapitálu

Reznáková a kolektiv (2010, s. 35) popisují jako jeden z výpočtů jako hodnotu oběžného majetku financovaný dlouhodobým kapitálem, která se vypočítá jako rozdíl oběžným majetkem a krátkodobými zdroji financování.

$$\check{C}PK = OA - KZ \quad (1)$$

kde:

OA = čistý pracovní kapitál,

KZ = krátkodobé cizí zdroje.

Další způsob výpočtu uvádějí Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 99) jako rozdíl všech dlouhodobých zdrojů (tj. součet vlastního kapitálu a dlouhodobými závazky) a stálými aktivy.

$$\check{C}PK = VK + DZ - SA \quad (2)$$

kde:

ČPK = čistý pracovní kapitál,

VK = vlastní kapitál,

DZ = dlouhodobé závazky

SA = Stálá aktiva

1.2 Celková potřeba oběžného majetku

Výše oběžného majetku by měla být optimální, tedy tolik, kolik podnik a jeho provoz potřebuje. Jestliže má firma oběžného majetku málo, funguje tak ne hospodárně a brzdí tak svůj rozvoj. Naopak když má podnik přebytek zásob, peněz nebo pohledávek, je jeho část oběžného majetku v nečinnosti z čehož plynou nadbytečné náklady (Synek a Kislingerová, 2010).

1.2.1 Kapitálová potřeba

Pavelková spolu s Knápkovou (2003, s. 98) tvrdí, že již při placení zásob, nákupem zboží či úhradě výdajů na oběžný majetek vzniká tzv. kapitálová potřeba, která trvá po celou dobu skladování oběžného majetku a neobdržení peněz za pohledávky do chvíle, než se veškeré vynaložení peněžních prostředků nevrátí. Výpočet průměrné kapitálové potřeby je následující:

$$P = D * V \quad (3)$$

kde:

P = celková potřeba peněz (Kč),

D = doba obratu oběžného majetku (dny),

V = denní výkony (tržby) (Kč/den).

1.3 Řízení oběžného majetku

Řízením oběžného majetku se rozumí analýza, dosažení jeho optimální výše odpovídající potřebám, cílům a možnostem podniku (Pavelková a Knápková, 2003).

„Řízení oběžného majetku věcně zahrnuje řízení jeho celkové potřeby, řízení zásob, pohledávek, peněžních prostředků a financování oběžného majetku“ (Pavelková a Knápková, 2003).

Řízení oběžného majetku také zahrnuje rozhodování o investicích do krátkodobých aktiv a financování závazků, proto platí dvě pravidla a to princip shody dob splatnosti a princip automaticky likvidujících se závazků. Oba tyto principy umožňují, aby firma mohla splácet své závazky včas, proto musí skloubit své přicházející a odcházející hotovosti (Jindřichovská, 2013).

1.4 Struktura oběžného majetku

Struktura oběžného majetku se v podniku nachází ve věcné a peněžní podobě. Ve věcné podobě se v oběžném majetku váží zásoby materiálu, rozpracovaná výroba a hotové výrobky, v té peněžení to jsou hotové peníze, peníze na bankovních účtech, pohledávky zejména z obchodního styku a krátkodobé cenné papíry (Synek, 2011).

Všechny tyto položky oběžného majetku obíhají v podniku a tím neustále mění svou podobu. Jelikož za peníze nakoupíme materiál, ze kterého se vyrobí nedokončená výroba, ta se poté změní na hotové výrobky, z kterých má podnik většinou pohledávky. Po jejich splacení dostává společnost opět peníze a celý proces, jenž se nazývá koloběh oběžných aktiv, probíhá znovu (Synek, 2011).

2 PŘÍSTUPY K FINANCOVÁNÍ OBĚŽNÝCH AKTIV

2.1 Strategie financování

Oběžný majetek je rozdělen na část vázanou, která se váže v podniku a na část, která kolísá, díky které kolísá i potřeba fondů k jejich financování. Proto každý management podniku má na výběr různé strategie financování vázaného a kolísající oběžného majetku a to strategii umírněnou, agresivní a konzervativní (Synek, 2011).

U financování všeobecně platí, že krátkodobé financování je riskantnější než financování dlouhodobé, přesto je i tak využívám pro jeho výhody jako je nižší cena a možnost rychleji a snadněji krátkodobé zdroje získat (Synek, 2011).

2.1.1 Umírněný přístup

Při umírněném přístupu jsou trvalá aktiva financována dlouhodobými zdroji a kolísající aktiva jsou financována krátkodobými zdroji, tudíž se financují aktiva s pasivy, které mají stejnou dobu životnosti. V této strategii jsou půjčky hrazeny přímo z cash flow, tudíž se úvěry sami likvidují (Synek, 2011).

2.1.2 Agresivní přístup

Agresivní přístup spočívá ve financování krátkodobým kapitálem, s kterým se kromě oběžného majetku financují taktéž i fixní aktiva. Výhodou pro tuto strategii je to, že je levnější, avšak jsou zde větší rizika i pro ziskové podniky, hlavně kvůli financování nebezpečí vyplývající z financování fixních aktiv (Synek, 2011).

2.1.3 Konzervativní přístup

Konzervativní přístup je nejméně rizikový avšak nejdražší přístup financování. Tato strategie využívá dlouhodobých zdrojů jak k financování trvalých aktiv, tak i k financování dočasných oběžných aktiv (Synek, 2011).

2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří využití podnikových aktiv na několika úrovních jako např. celkových (obrat aktiv), dlouhodobých (obrat dlouhodobého majetku) a oběžných (doba obratu pohledávek). Hodnocení výsledků ukazatele aktivit je nutné hodnotit k odvětví, ve kterém

firma působí, jelikož v každém odvětví jsou typické jiné hodnoty (Kislingerová a Hnilica, 2008).

S pomocí ukazatelů aktiv zda jsou v poměru k současným nebo budoucím aktivitám přiměřená. Tyhle ukazatele se vyjadřují pomocí rychlosti obratu či doby obratu (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

2.2.1 Obrat zásob

Obrat zásob udává, kolikrát se zásoby přemění na jiné formy oběžných aktiv až zpět k opětovné koupi zásob na sklad ve sledovaném období, kterým je nejčastěji rok. Pro detailnější informace je také možné vypočítat, kolikrát se přemění jednotlivé složky zásob, jako například materiál, zboží a výrobky (Mrkvička a Kolář, 2006).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (4)$$

2.2.2 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob ukazuje dobu, za kterou se peněžní fondy vrátí znovu přes zboží a výrobky zpět do peněžní formy (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (5)$$

2.2.3 Obrat pohledávek

Obrat pohledávek udává počet obrátek, kolikrát jsou pohledávky za určité období přeměněny do hotovosti. Platí, že čím vyšší výsledek vyjde, tím rychleji dostane hotovost k dalším nákupům či investicím (Mrkvička a Kolář, 2006).

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (6)$$

2.2.4 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek nám značí průměrnou dobu, kterou musí čekat podnik od prodeje na obchodní úvěr až po dobu, kdy obdrží od svých odběratelů zaplacení. Také platí, že čím delší je doba obratu pohledávek, tedy než se dostane k inkasu za pohledávek, znamená to větší potřebu úroků a tudíž i vyšší náklady (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (7)$$

2.2.5 Obrat závazků

Obrat závazků vyznačuje, kolikrát se obrátí závazky za určité období při dosažených tržbách a firmy požadují snižování počtů obrátek, které znamenají větší časové rozestupy a podniky mají více času na jiné nákupy (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

2.2.6 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků ukazuje, jaká je platební morálka firmy, a tedy udává, jak dlouho odkládá, respektive za jak dlouho zaplatí podnik svým dodavatelům (Sedláček, 2011).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360 \text{ Rovnice} \quad (9)$$

Zjištěnou dobu obratu závazků je také důležité porovnávat s dobou obratu pohledávek a tak zjistit časový nesoulad mezi jednotlivými dobami vzniku závazků a pohledávek a jejich úhrady. Případné velké rozdíly totiž mohou ovlivňovat likviditu podniku, např. pokud nám odběratelé splácejí mnohem rychleji naše pohledávky, než my platíme dodavatelům, je možné, aby byl měl podnik vyšší likviditu. Pokud je to však naopak, hrozí nízká likvidita (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

2.3 Likvidita

Likvidita vyjadřuje platební schopnost podniku, tj. schopnost uhrazovat své závazky a řeší tedy, jestli má podnik v daný okamžik dostatek peněžních prostředků na úhradu závazků. Pokud ano, jedná se tedy o likvidní podnik (Landa, 2007).

Problémem ovšem může být disponibilnost prostředků. I když může vycházet, že je podnik likvidní, tak pokud nemá dostatek prostředků v hotovosti nebo v bance, kterými může uhradit své závazky kdykoliv, ale má mnoho pohledávek a zásob, musí počítat s určitou dobou přeměny na prostředky k zaplacení (Landa, 2007).

„Základní ukazatele pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů – krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci. Pokud má podnik interní informace, lze také připočítat anuitu dlouhodobých bankovních úvěrů a

krátkodobých závazků z leasingové formy financování“ (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

2.3.1 Běžná likvidita

Podle Landy (2007, s. 28, 29) běžná likvidita (likvidita 3. stupně) vyjadřuje, kolik korun po odpočtu dlouhodobých pohledávek připadá na 1 Kč krátkodobých závazků.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

Sedláček (2011, s. 66) uvádí doporučenou hodnotu běžné likvidity nad 1,5 s čímž souhlasí Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 92), kteří doporučují hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5 a upozorňují na likviditu ukazující hodnoty nižší než 1, tedy vyšší krátkodobé cizí zdroje než oběžný majetek. Taky se zmiňují o drahém financování podniku, ke kterému dochází při až zbytečně velkých hodnotách běžné likvidity.

2.3.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita, také známá jako likvidita 2. stupně, ukazuje součet krátkodobých pohledávek s krátkodobým finančním majetkem (nebo také oběžných aktiv bez zásob) v poměru s krátkodobými závazky. Do pohledávek se však nezahrnují pohledávky za vlastní kapitál nebo nelikvidní pohledávky (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý fin.majetek} + \text{Krátkodobé pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Je doporučeno, aby krátkodobé závazky byly kryty minimálně krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem, tudíž by měla být hodnota likvidity minimálně 1, samozřejmě se musí brát ale i v potaz, jakou má podnik strategii, nebo jestli není likvidita ovlivněna kvůli odvětví, ve kterém se firma nachází a kde jsou specifické výsledky likvidity očekávány (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

2.3.3 Peněžní likvidita

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 134, 135) popisuje peněžní likviditu neboli likviditu 1. stupně, jako „nejpřísnější“, jelikož počítá s nejlíkděnějšími složkami oběžných aktiv v poměru s krátkodobými závazky. Kromě peněžní likvidity, která počítá se všemi položkami rozvahy (kromě časového rozlišení) krátkodobého finančního majetku, uvádějí také výpočet tzv. okamžité likvidity, která poměřuje jen peněžní prostředky s okamžitě splatnými závazky.

$$\text{Peněžní likvidity} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

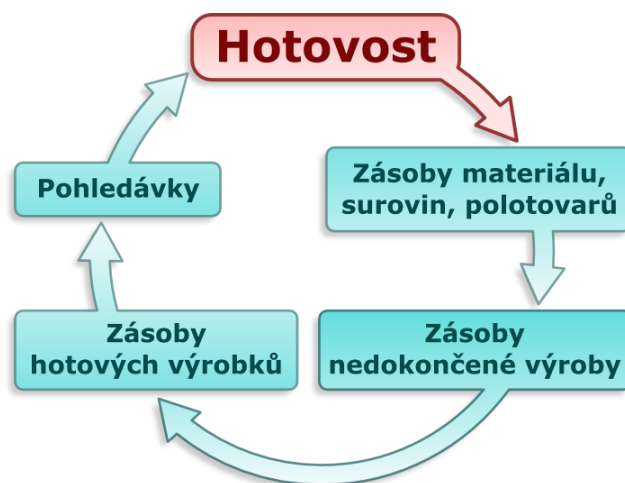
$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Okamžitě splatné závazky}} \quad (13)$$

Naopak Hrdý a Krechovská (2013, s. 189) tyto ukazatele nazývají opačně a to peněžní likviditu jako poměr peněžních prostředků a krátkodobých závazků, respektive okamžitou likviditu jako poměr krátkého finančního majetku a krátkodobých zásob.

Landa (2007, s. 27) likviditu počítající pouze s finančním majetkem již dále nerozlišuje, navíc takovou likvidity nazývá jako „pohotovou likviditu“, kterou většina autorů považuje za likviditu 2. stupně, tedy likviditu počítající poměr součtu krátkodobého finančního majetku spolu s krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky.

2.4 Řízení hotovostního cyklu

Hotovostní cyklus je přeměna hmotných vstupů do peněžní formy, díky prodeji od zákazníka za účelem maximálního zhodnocení vstupů, které majitel do podniku vložil (Nývtová a Marinič, 2010).



Obrázek 1 Hotovostní cyklus oběžného majetku

(Hotovostní cyklus, 2015)

Podle Kislingerové (2010, s. 459) je hotovostní cyklus procesní pohled na řízení pracovního kapitálu a lze jej rozdělit do jednotlivých cyklů, které vylišují jednotlivé procesy přeměny hotovost na materiál, nedokončenou výrobu, výrobky, pohledávky za odběratele a zpět na peníze. Kislingerová (2010, s. 460) rozděluje jednotlivé cykly dle jejich činností, kdy má každý cyklus na výběr několik nástrojů pro řízení, optimalizaci a případné financování:

- výdajový cyklus – tento cyklus představuje chod činností patřící k nákupu jako je objednání, platba a příjem. K tomuto cyklu patří několik nástrojů (skonto, faktoring, úroky z prodlení...),
- výrobní cyklus – výrobní cyklus sleduje proces materiálu a jeho přeměny do finálního výrobku,
- cyklus správy hotovosti – tento cyklus sleduje činnosti související s finančním majetkem jako např. plánování cash flow, odchozí platby či sledování bankovních výpisů,
- příjmový cyklus – příjmový cyklus má za úkol řídit prodej zákazníkovi.

3 ŘÍZENÍ JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU

3.1 Řízení zásob

Řízení zásob spočívá v hledání ideální velikosti zásob, jejich frekvence dodávek, kontrola a hodnocení efektivnosti řízení. Řízení zásob je důležité už jen z důvodu nutnosti jejich existence, jelikož není možné, aby dodavatel vždy dodal včas zboží, materiál, nedokončené výrobky či hotové výrobky a zaručil plynulý chod (Kislingerová, 2010).

Ovšem problematiku potřeby dodání včas materiálu nelze vyřešit tím, že se naskladní zásob co nejvíce, čímž by například omezily náklady na jejich dopravu. Důvodem jsou náklady na skladování zásob a obsluhu zásob, mezi které patří mzdy skladového personálu, energie a odpisy skladů. Navíc také zásoby na sebe vážou finanční prostředky, které by mohly být využity lépe (Kislingerová, 2010).

Na důležitost a požadavky řízení zásob má také velký vliv v jakém odvětví se firma nachází, například u obchodní firmy je řízení zásob jednou z nejdůležitějších činností, jelikož za prvé je důležité dodávat zásoby zboží svým zákazníkům včas a za druhé celkově zásoby tvoří velkou část celkových aktiv. Naopak u consultingové společnosti, který využívá spíše menší množství spotřebního materiálu, jako jsou kancelářské či drogistické potřeby, není řízení těchto zásob tou nejdůležitější činností (Kislingerová, 2010).

Podniky mohou skladovat takové množství zásob výrobků, které se s určitým předpokladem prodají hned další den, jenže tato strategie, kdy podnik má jen krátké výrobní série, je nákladná a hrozí, že by v případném nárůstu poptávky neplnily jejich požadavky. (Brealey, Myers a Allen, 2014)

Při určení průměrné velikosti zásob je důležité přihlížet na (Pavelková a Knápková, 2012):

- denní spotřebě zásob,
- době, po kterou jsou zásoby vázány od vstupu po jejich spotřebu,
- průběhu spotřeby zásob.

$$\text{Průměrná výše zásob} = \text{prům. spotřeba} \times \text{prům. doba vázanosti zásob} \quad (14)$$

Pokud podnik má rovnoměrnou spotřebu zásob, lze její průměrnou velikost jako průměr z maximální zásoby a průměr z minimální zásoby. Při určení optimální velikosti výše

zásob je hlavním kritériem minimalizace nákladů na jejich pořízení a skladování. Optimální velikost zásob se vypočítá vztahem 15 (Pavelková a Knápková, 2012)

$$Q_{opt.} = \sqrt{\frac{2 \times PN \times Ná}{SN}} \quad (15)$$

kde:

$Q_{opt.}$ = optimální velikost objednávky v hmotných jednotkách

PN = pořizovací náklady na jednu objednávku

SN = průměrné náklady jedné jednotky na skladování

Ná = plánovaný nákup v technických jednotkách

3.1.1 Charakteristika zásob

„Základní charakteristikou rozvahové položky zásoby je jejich jednorázová spotřeba v průběhu výrobního procesu a dělí se podle vyhlášky a účetních standardů na:

a) materiál:

- suroviny,
- pomocné látky,
- provozovací látky,
- náhradní díly,
- obaly a obalové materiály,
- drobný hmotný majetek,
- movité věci,

b) zboží

c) zásoby vlastní výroby:

- nedokončená výroba,
- polotovary vlastní výroby,
- hotové výrobky,

d) zvířata

e) zálohy na pořízení zásob“ (Ryneš, 2015, s. 137).

Pokud podnik neví, kam zařadit předměty, které mají vlastnosti jak zásob, tak i dlouhodobého majetku, je doporučeno tyto předměty pořizovat jako zásoby a ponechat tuto otázku až na dobu, kdy se budou vyskládkovat a zařazovat a již bude rozhodnuté podle jejich účelu, kvůli kterému byly zakoupeny (Louša, 2007).

Často také bývá problémem rozeznání náhradních dílů od technického hodnocení, které však musí překročit finanční hranici daná zákonem o daních z příjmů a musí jako příslušenství pořizované dodatečně na příslušný předmět rozšiřovat jeho vybavení a vlastnosti. Naopak náhradními díly se rozumí ta část, která je vyměňována za původní součást či příslušenství (Louša, 2007).

3.1.2 Metody řízení zásob

Pro stanovení správné metody řízení zásob je nutné znát poptávku a nutnost celkové potřeby zásob aby vznikali co nejnižší náklady na jejich řízení, skládající se z nákladů na jejich držení, které s úměrně s velikostí objednávky rostou a z nákladů na jejich doplnění, které naopak klesají (Vochozka a Mulač, 2012).

3.1.2.1 Metoda Just-in-Time

Hlavní myšlenkou této metody pocházející z Japonska je vytvoření systému ve vztahu dodavatele a odběratele je aby spotřebitel nemusel mít žádnou zásobu. Tím pak podnik nemá téměř žádné náklady na skladování a kvůli zvýšení kontroly se také snižují náklady na odstraňování vad. U podniků se také díky této metodě zvyšuje produktivita práce a nutnost být více flexibilní kvůli náhlým potřebám trhu (Synek a Kislingerová, 2010).

Předpokladem pro fungující metodu Just-in-Time je perfektní spolupráce mezi oběma stranami, zahrnující přísnou kontrolu od dodavatele, spolehlivou přepravu dodávek v dohodnutou dobu na dohodnuté místo spojenou s vytvořením fungující logistického systému (Synek a Kislingerová, 2010).

Při rozhodování, zdali uplatnit metodu Just-in-Time oproti klasické metodě doplňování zásob v pravidelných intervalech je nutnost vyšší úspory z nákladů na zásob a ze zvýšení jakosti než zvyšující náklady na dopravu, kvůli zvýšení dodávek a motivaci dodavatele na naléhavou spolehlivost (Synek a Kislingerová, 2010).

3.1.2.2 Metoda ABC

Při řízení zásob pomocí metody ABC je nutné si uvědomit skutečnost, že ne všechny položky zásob mají stejnou hodnotu a tudíž nevážou stejnoměrné množství finančních prostředků, v číselném vyjádření proto většinou platí, že 80 % zásob tvoří 20 % hodnoty všech zásob a 20 % zásob tvoří 80 % hodnoty všech zásob, tudíž váže 80 % finančního kapitálu na zásoby (Synek a Kislingerová, 2010).

Z toho vyplývá, že nejvyšší pozornost se má dávat těm položkám zásob, které mají nejvyšší hodnotu, a i když čas a úsilí na optimalizaci zásob jsou u všech druhů stejné, ekonomické efekty jsou přímo úměrné k jejich hodnotě (Synek a Kislingerová, 2010).

Kvůli těmto skutečnostem Metoda ABC rozděluje zásoby do skupin dle jejich hodnoty. Počet skupin je závislý na různorodosti sortimentu každého podniku, avšak nejčastěji se rozdělují do 3 skupin pojmenovaných podle metody, tedy A, B a C, kde každá skupina uvádí jiné informace (Synek a Kislingerová, 2010):

- skupina A – do této skupiny patří 5–15 % položek zásob tvořící 60 – 80 % celkové hodnoty zásob,
- skupina B – tuto skupinu tvoří 15-25 % zásob, kde jejich kumulovaná hodnota je 15-25 % celkových zásob,
- skupina C – ve skupině C je zastoupeno 60-80 % zásob a tvoří 5-15 % celkové hodnoty položek zásob.

Díky metodě ABC lze také sledovat dodavatele podle jejich podílů na určitém druhu zásob a tím analyzovat přínosy a závazky, které z tohoto vztahu vyplívají. Díky této koordinaci podnik může snížit náklady pomocí slev a zefektivnit způsob řízení. (Váchal a Vochozka, 2013)

3.2 Řízení pohledávek

3.2.1 Charakteristika pohledávek

Podstatou pohledávek je vztah mezi fyzickými či právními osobami a dlužníkem, kdy má věřitel právo na vymáhání pohledávky a dlužník má povinnosti tuto pohledávku do její splatnosti uhradit. Pohledávka zaniká po zaplacení dlužníka věřiteli (Paseková a Otrusínová, 2007).

Pohledávky se dělí dle doby splatnosti na krátkodobé pohledávky, tedy pohledávky se splatností menší než jeden rok a dlouhodobé pohledávky, které mají splatnost delší než 1 rok. Po zařazení dlouhodobých pohledávek do oběžných aktiv může být problém s jejich ovlivněním určitých ukazatelů, které počítají jen s krátkodobými pohledávkami, proto se například u výpočtu likvidity do pohledávek nezapočítají (Grünwald a Holečková, 2007).

Dále se dělí podle toho, vůči komu pohledávky jsou. Nejčastější jsou pohledávky z obchodního styku (pohledávky za odběratele, pohledávky spojené se směnkami, zálohy

dodavatelům), dále vůči zaměstnancům, pohledávky ke společníkům a pohledávky v podnicích s rozhodujícím a podstatným vlivem (Grünwald a Holečková, 2007).

3.2.2 Oceňování pohledávek

Oceňování pohledávek je přísně regulována a popsána v § 25 Zákona o Účetnictví, kvůli možnosti zneužití, pokud by byla možnost ocenění na účetní jednotce, která by mohla záměrně ovlivňovat své vykázané informace (Bařinová a Vozňáková, 2007).

Samotné ocenění pohledávky, která musí být vždy oceněna v okamžiku jejího vzniku (zániku), má více způsobů jejich ocenění (Bařinová a Vozňáková, 2007):

- způsob ocenění pořizovací cenou – tímto způsobem se oceňují pohledávky nabyté za úplatu nebo vkladem, pořizovací cena se skládá z přímých nákladů, které souvisí s pořízením, např. provize, náklady na ocenění,
- způsob ocenění jmenovitou hodnotou – tímto způsobem se oceňují pohledávky v den jejich vzniku,
- způsob ocenění reálnou hodnotou – způsob ocenění, který se používá pro ocenění pohledávek ke dni účetní závěrky. Tento způsob ocenění je výrazně ovlivněn časovým hlediskem, způsobem zajištění pohledávek a ekonomickou situací dlužníka. Všechny tyto kritéria, které by měl věřitel při reálném ocenění brát v úvahu, mohou snížit reálnou hodnotu pohledávky, případné změny se pak musí účtovat jako opravné položky.

3.2.3 Proces řízení pohledávek

Proces řízení pohledávek má za smysl omezit počet nedobytných pohledávek a s nimi spojené náklady a snížit počet vystavených faktur, které zákazníci platí se zpožděním (Kislingerová, 2010).

Základním cílem je zajistit takové řízení, při kterém podnik nebude příliš tvrdý a nebude chtít včasné placení zákazníků bez výjimek, ačkoliv by tento způsob řízení měl za následek minimum splacení se zpožděním, měl by také za následek menší odbyt a snížení počtu zákazníků. Avšak přílišná benevolentní úvěrová politika přinese podniku i přes nárůst zákazníků, velký podíl nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek (Kislingerová, 2010).

Hledání ideálního řízení mezi těmito hraničními situacemi je v podstupování přijatelných rizik, za které získáváme odměnu v podobě marže, která zajišťuje rentabilitu nad úroveň ceny kapitálu. Proto společnosti zvažují při sestavování opatření v oblasti pohledávek, jestli podstoupí určitá rizika za pro nich zajímavou marži, která by zvýšila jejich obrat (Kislingerová, 2010).

3.2.4 Vymáhání pohledávek

Pokud dlužníci i přes preventivní opatření nezaplatí faktury, je podnik nucen se soustředit na vymáhání pohledávky. Důvody proč zákazníci nezaplatili, jsou, že buď nemají momentálně dostatek finančních prostředků, nebo využijí postavení věřitele kvůli konkurenci a nedostatečné ošetření vymahatelnosti pohledávky a zaplatit prostě nechtějí a finance využívají pro jiné aktivity (Kislingerová, 2010).

Pro jednodušší vymahatelnost svých pohledávek se můžou podniky chránit před různými reklamacemi faktur jejich vysokou kvalitou jako například bezchybně zadané označení dlužníka, které je v souladu s obchodním rejstříkem, nebo počet objednaných položek a jejich jednotkové ceny. Také sám dodavatele musí splnit veškeré své závazky ze smlouvy a veškeré osoby, co přijdou do styku s odběratelem, musí být všichni jednotní ve sdělených informacích, aby se na případné rozlišné tvrzení nestali pro odběratele argumenty pro opodstatnění zpoždění platby. Pohledávky také mohou být promlčeny a tak jejich nárok na zaplacení zaniká. Promlčecí doba podle obchodního zákoníku ve vztahu mezi podnikateli je 4 roky, podle občanského zákoníku ze vztahu mezi podnikateli a občanem nebo občany je 3 roky. Avšak i po uplynutí těchto dob může dlužník závazek splatit a věřitel může toto plnění přijmout (Kislingerová, 2010).

Při samotném vymáhání pohledávek je důležitý postup, který závisí na okolnostech jako individuální podmínky dodavatele, možnost vymáhání a konkurenční prostředí. Důležité je, který útvar nese zodpovědnost za vymáhání. Pracovníci obchodního útvaru jsou více v kontaktu s odběrateli, proto mohou posoudit co nejlepší postup a když navíc zodpovídají za objemy prodeje a pohledávek spojené s jejich odměňování, jedná se o optimální systém. Avšak obchodní útvary mají v povaze být spíše optimistického charakteru, což u vymáhání pohledávek není ten nejlepší přístup, navíc jako argument pro zodpovědnost za vymáhání finančních oddělení je i povinnost obchodního útvaru soustředit se výhradně na prodej a práci vymáhání nechat na jiných pracovnících. Existuje několik způsobů vymáhání (Kislingerová, 2010):

- telefonický kontakt – způsob vymáhání pohledávky po telefonu je poměrně rychlý a málo nákladný. Používají jej firmy s velkým počtem zákazníků, ale menším objemem pohledávek na méně složité případy,
- osobní kontakt – časově a peněžně (cestovní náklady) nákladnější způsob vymáhání než telefonický kontakty, ale kvůli respektu, který věřitel získá při osobním setkání, s lepšími výsledky. Výsledky a dohody o splacení se v průběhu kontaktu sepisují pro případné svědectví u soudu,
- vymáhací agentury – při selhání dosavadních domluv je možnost pro vymáhání pohledávek pověřit vymáhací agentury. Vymáhací agentury mají rychlejší výsledky než soudní vymáhání. Provize agentur se ve většině případů skládají z fixního poplatku a provize z vymáhané pohledávky ve výši 6 – 30 % podle složitosti případu,
- soudní vymáhání – jelikož se jedná až o vymáhání po neúspěších po předchozích způsobech, ve většině případů pak soudní cesta nepřináší pro věřitele jeho skutečné uspokojení nároků. Soud si navíc účtuje poplatek ve výši 4 % z hodnoty žalované pohledávky a za výkon rozhodnutí další 2 % plus náklady za právní zastoupení.

3.3 Řízení krátkodobých závazků

Krátkodobé zdroje slouží k pokrytí krátkodobých aktiv a mezi zdroje financování patří (Jindřichovská, 2013):

- krátkodobý bankovní úvěr,
- dodavatelský úvěr,
- krátkodobé cenné papíry.

Každý cizí zdroj k financování krátkodobých aktiv má své výhody a nevýhody, ale všechny jsou díky své krátkodobé podobě velmi flexibilní a oproti dlouhodobým zdrojům umí včasné zareagovat a přizpůsobit se na různé vlivy jako je cykličnost nebo sezónnost. Oproti dlouhodobým úvěrům a cenným papírům jsou krátkodobé zdroje levnější, ale právě kvůli jejich nestabilitě a možnosti rychlé změny úroků nejsou možné na financování dlouhodobých projektů a fixních aktiv (Jindřichovská, 2013).

3.3.1 Obchodní úvěr

Pavelková a Knápková (2009, st. 156) popisují obchodní úvěr jako úvěr, který čerpá odběratel od dodavatele tím, že dlužník zaplatí věřiteli až po uplynutí dohodnuté lhůty za dodání zboží.

Hrdý a Krechovská (2013, st. 114) dále uvádí, že obchodní úvěr je neúročený finanční zdroj, ale díky skontu, tedy slevy z kupní ceny, může odběratel motivovat dodavatele k dřívějšímu zaplacení faktury.

Pavelková a Knápková (2009, st. 156, 157) však dodávají, že díky poskytnutí skonta, se z obchodního úvěru stává dodavateli poměrně drahý zdroj financování, proto by se měly firmy při poskytování skonta zabývat o jeho ekonomickém využití, pomocí sazby skonta přepočtenou na ekvivalentní sazbu z bankovního úvěru, neboli efektivní úrok.

$$ú\ ef. = \frac{S}{z-s} \times 360 \quad (16)$$

kde:

ú ef. = efektivní úrok

S = sazba skonta

z = doba splatnosti pohledávky

z – s = lhůta pro poskytnutí skonta

3.3.2 Krátkodobé bankovní úvěry

Podle Krále (2009, st. 162) jsou krátkodobé bankovní úvěry charakteristické její splatností do 1 roku od jeho poskytnutí.

Kontokorentní úvěr

Kontokorentní úvěr je nejdražší krátkodobý bankovní úvěr, na kterém vzniká majiteli účtu peněžní vklad nebo úvěr poskytovaný od banky. Tento úvěr vzniká po podepsání úvěrové smlouvy, zahrnující závazek banky poskytnout klientovi úvěr ve výši úvěrového rámce, tj. rozsah přípustného debetu, který je určen podle potřebách klienta a jeho úvěrového způsobnosti a možnostech banky. Splátky úvěru odcházejí přes běžný účet a ke dni splatnosti musí být vyrovnán. Jeho splatnost se může lišit na úvěry vypověditelné, kde je úvěr splatný kdykoliv o to banka požádá a termínové, kde je úvěrovou smlouvou stanovený termín (Šenkýřová, 2010).

Výhodou kontokorentního úvěru je možnost vyrovnání výkyvů cash flow a reagovat na sezonní potřeby firmy. Také se díky financuje oběžný majetek a krátkodobé pohledávky firmy a ve formě meziúvěru slouží i k financování dlouhodobých investičních projektů (Belás, 2013).

Eskontní úvěr

Eskontní úvěr je forma úvěru, kdy banka odkoupí směnku od jejího majitele před splatností, za což si sráží diskont (úrok) za dobu od jejího odkoupení až po dobu její splatnosti (Belás, 2013).

Výše úroku za eskontní úvěr je nižší než úrokové sazby z kontokorentního úvěru z důvodu nižším přírůzkám banky a nižším diskontem centrální banky oproti úrokům na mezibankovním trhu. Na samotné výši diskontu směnky závisí na nominální hodnotě a kvalitě směnky, diskontu centrální banky, době od eskontu až po splatnost směnky a likviditě a výnosnosti banky (Kráľ, 2009).

Negociační úvěr

Negociační úvěr se využívá při zahraničních obchodech, kdy zahraniční dlužník platí vývozci směnkou s předem stanovenou lhůtou splatnosti a ještě před realizací dovozní operace požádá svou banku o závazku k odkoupení směnky na dovozného dlužníka od vývozce (Kráľ, 2009).

Akceptační úvěr

Podstatou akceptačního úvěru je zavázání se banky, za což si účtují akceptační provizi, na žádost klienta, že zaplatí za dlužníka směnku v době její splatnosti. Tuto směnku banka akceptuje s tím, že klient musí nejdříve složit peníze před její splatností, poté se banka stává hlavním dlužníkem s povinností směnku proplatit, pro případ nedodržení podmínek. Směnku k proplacení předkládá poslední majitel směnky v den splatnosti. Díky akceptačním úvěrům, mají dodavatelé jistotu řádného proplacení směnky zvláště, když je směnka akceptována kvalitní bankou, která je méně riziková nežli směnka akceptována přímo odběratelem, kde hrozí nepříliš platební kvalita (Belás, 2013).

Náklady na akceptační úvěr, kdy si banky účtují za provizi většinou 0,5 % a jsou tedy pro klienty oproti kontokorentnímu úvěru nižší a podniky jej využívají hlavně k nákupu surovin a zboží (Kráľ, 2009).

Rembourzní úvěr

Rembourzní úvěr je určený pro usnadnění zahraničních platebních operací mezi vývozcem a dovozcem, kdy po písemném souhlase a předání dokumentů potřebných pro obchod rembourzní banka akceptuje směnku od vývozce. Pro vývozce je tedy jistota, že pokud budou splněny všechny podmínky a budou dodány všechny dokumenty, dodávka bude zaplacená nebo může směnku eskontovat (Belás, 2013).

Avalový úvěr

Při avalovém, neboli ručitelském úvěru banka ručí za svého klienta vůči třetí osobě v případě, že klient svůj závazek ve stanovené lhůtě nesplní. Z bank se tedy v tu chvíli stávají dlužníci a za tento úvěr banky požadují provizi v rozmezí od 0,5 % - 5 % p.a. v závislosti na výši diskontní sazby, kvalitě klienta, situaci na trhu a význam pro banku. Tento úvěr banky dávají jen dlouhodobým klientům, kde není tak velké riziko nesplacení svých závazků. Avalové úvěry také zahrnují záruky, které vyžadují dodavatelé či odběratelé za kvalitní dodání zboží či plnění služeb, dělí se dle jejich účelu, který ručitelský úvěr plní (Král, 2009):

- dodavatelská záruka – používá se při zahraničním obchodu, kde ručí banka za odpovídající smluvní podmínky a splnění dodávky, kde garanční suma je 10 % z hodnoty dodávky,
- dopravní záruka – banka se zaručuje za zaplacení závazků přepravci, které klienti banky opakovaně využívají,
- celní záruka – při celních zárukách se banka zavazuje klientům realizující velké dovozy s nutností platit nemalé částky za clo, že v případě, že nebude uhrazeno clo ve stanovené lhůtě, banka to za něj zaplatí,
- nabídkové záruky – banka dává záruku přihlašovatelům při zahraničních soutěžích jejich vypisovatelům, že pokud zvítězí, banka bude přihlašovatele financovat, tudíž má vypisovatel jistotu zaplacení nabídky,
- záruka na odstranění vad – nejčastěji se banky zaručují dodavatelům při stavebních dodávkách, kde je možnost poškození dodávek určené pro odběratele, že při poškození se opraví dodávky z předem stanovené kauce v obvyklé výši 5 %-10 %,
- zálohová záruka – tuto záruku požaduje odběratel při neznalosti dodavatele u dodávek stavebních prací nebo se využívá k financování dodávaného díla v obvyklé výši 10 % z ceny dodávky.

Lombardní úvěr

Lombardní úvěr je úvěr poskytovaný na pevnou částku zajištěný zastaveným movitým majetkem nebo právem, kterou však klient může bez problémů dále používat. Úvěry mají cenu od 60 % do 90 % hodnoty zastavených věcí z důvodu možného znehodnocení a úroky jsou nižší než u kontokorentního úvěru (Belás, 2013).

3.3.3 Jiné zdroje krátkodobého financování

Pavelková a Knápková (2009, st. 158) říkají: „Krátkodobým zdrojem financování jsou i závazky vyplývající z emise krátkodobých cenných papírů, závazky vůči zaměstnancům, závazky vůči státu vzniklé odložením daňových povinností, závazky z plateb pojistného, půjčky od jiných než bankovních subjektů a další.“

Factoring

Factoring je odkup krátkodobých pohledávek, které vznikly z nezajištěného obchodního úvěru nesoucí faktor rizika nezaplacení, kdy se prodejce pohledávky, vyjma nedodržení kontraktu, nezodpovídá za její následné proplacení. Odkupem pohledávek se kromě obchodních bank zabývají i specializované faktoringové společnosti, jenž odkupují od odběratelů pohledávky do výše úvěrového rámce k jednotlivým dlužníkům (Šenkýřová, 2010).

Cena faktoringu se pohybuje ve výši 1,2 % - 3 % a pokrývá náklady spojené za zpracování faktoringu a rizikovou provizi. Pokud je faktoring spojen s předfinancováním, dodavatele platí úrok, který víceméně odpovídá sazbám z krátkodobých bankovních úvěrů. Jeho výhodou je zvýšení konkurenceschopnosti prodávajícího a umožňuje mu prodávat na nezajištěný dodavatelský úvěr bez úvěrového rizika a díky jistotě zaplacení za pohledávku i zajistí efektivnější cash flow. I dodavatelé mají větší jistotu u rizikových pohledávek, jelikož bonita faktoringových společností je oproti odběratelům s nejistými pohledávkami vyšší (Šenkýřová, 2010).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Firma Frujo, a. s. byla založena roku 1990 v jihomoravském městě Tvrdonice a stala se první firmou ve střední a východní Evropě s výrobou asepticky ošetřovaných výrobků pro mlékárenský průmysl (Interní materiály Frujo a. s., 2014).

Předmětem podnikání podniku je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Interní materiály Frujo a. s., 2014).

4.1 Profil společnosti

Firma Frujo a. s. je středně velký podnik nacházející na jihu Moravy, zabývající se výrobou a následným prodejem komponentů do různých oblastí potravinářského průmyslu (Interní materiály Frujo a. s., 2014).

Široké portfolio výrobků firmy Frujo a. s. zahrnuje ovocné komponenty, zeleninové komponenty, různé druhy náplní, toppingy, sirupy nebo karamelové, čokoládové či jiné neovocné komponenty. Pro dosažení té nejvyšší jakosti výrobků firma dodržuje bezpečnostní normy pro zajištění bezpečnosti IFS a je majitelem certifikátu BIO pro výrobu z bio potravin (Interní materiály Frujo a. s., 2014).

Firma Frujo a. s. je dlouhodobě zisková se ziskem v roce 2014 47.892 tis. Kč a plánem firmy je ještě navýšit výrobu a proto byl v roce 2015 zaveden 2směnný provoz. Společnost má také výraznou položku tržeb díky exportu vlastních výrobků do zahraničí, kdy v roce 2014 bylo z celkových tržeb v hodnotě 566 432 tis. Kč z prodeje výrobků 237 992 tis. Kč, tedy 42 % dosaženo díky vývozu do zahraničí (Interní materiály Frujo a. s., 2014).

4.2 Produkty firmy Frujo a. s.

Společnost Frujo a. s. je významným producentem různých druhů polotovarů, které se používají do mnoha potravinářských výrobků v rozličných odvětvích potravinářského průmyslu (Interní materiály Frujo a. s., 2014):

- ovocné komponenty,
- neovocné komponenty (vanilka, vaječný likér, čokoláda...),
- cereální komponenty,
- komponenty s pevnými kousky (stracciatella, oříšky, mandle, sušenky, slunečnicové a sezamové semínka...),
- zeleninové komponenty,

- bioprodukty,
- emulze, báze, koncentráty,
- náplně, pasty,
- práškové směsi.

4.3 SWOT analýza

Tabulka 1 SWOT analýza firmy Frujo a. s.
(vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
přizpůsobivost poptávce	motivace zaměstnanců
malá konkurence	neefektivní práce zaměstnanců
solventnost	zastaralé technologie
velká množství dodavatelů	malé skladové prostory
individuální výroba dle potřeb	
Příležitosti	Hrozby
Získání více skladových prostorů	konkurence ze zahraničí
Získat více dodavatelů	snížení kvality výrobků
Rozšíření výroby	vývoj nových technologií
Modernizace technologií	

Silné stránky – Mezi nejsilnější stránky firmy Frujo a. s. je politika, která se přizpůsobí a podřídí trhu, tedy co si poptávka vyžaduje je podnik schopen okamžitě vytvořit a nejedná se pouze o hromadnou výrobu posledních žádoucích výrobků, ale také i o schopnost výroby komponentů dle potřeb odběratele. Konkurence ve výrobě polotovarů není příliš velká, proto se firma Frujo a. s. nemusí obávat konkurenčního boje z tuzemské strany. Výhodou je také solventnost podniku, díky níž má výborné vztahy s bankami, tudíž v případě potřebného úvěru jim peněžní ústavy s velkou pravděpodobností vyhoví. Díky sídlu v jihomoravském kraji má firma Frujo a. s. velkou možnost výběru dodavatelů, zejména v oblasti ovocných a zemědělských komponentů, jelikož se na jihu Moravy nachází mnoho sadů a mnoho půd pro zemědělství, tudíž má možnost si vybrat a dohodnout dodavatele, který nabízí co nejkvalitnější produkty za nejvýhodnější cenu, aniž by musela suroviny dovážet ze vzdálenějších míst, což by se určitě poznamenalo v nákladech.

Slabé stránky – Slabé stránky firmy Frujo a. s. souvisí s nepříliš vysokými finančními odměnami zaměstnanců, čímž se snižuje jejich motivace k práci a často dochází k různým

prostojům, čímž se snižuje efektivní práce na pracovišti. Navíc výrobní zařízení již nejsou nejnovější a pro zlepšení výroby je potřeba zařízení modernizovat. Po navyšování výroby je potřeba také více skladových prostorů, jelikož současné kapacity skladů jsou téměř využity na maximum.

Příležitosti – S nedostatečnými skladovými prostory je určitě velkou příležitostí navýšit kapacity pro skladování, čímž by výroba nemusela být omezována. Pro velkou rozmanitost potravinářského průmyslu, který každou chvíli vytváří nové produkty, je velkou příležitostí rozšíření výroby o nové komponenty. Další příležitostí je rozšíření dodavatelů, hlavně z mlékáren.

Hrozby – Největší hrozbou firmy Frujo a. s. je snížení kvality výrobků kvůli zastaralým technologiím. Kvalita výrobků je považována za primární cíl firmy. Pokud by se v blízké době firma nedočkala rozsáhlejší modernizace, hrozí jí úbytek odběratelů kvůli kvalitě produktů, na kterou jsou zvyklí. Další hrozbou je větší vliv konkurence, zejména ze zahraničí, která by díky vyspělejší technologiím mohla vyrábět kvalitnější výrobky.

4.4 Finanční ukazatele

Firma Frujo a. s. je výrobní firmou, tudíž její hlavní podíl na tržbách jsou tržby z prodeje výrobků, které prodává jak do tuzemska, tak i do zahraničí.

Tabulka 2 Finanční ukazatele za období 2011 – 2014 v tis. Kč

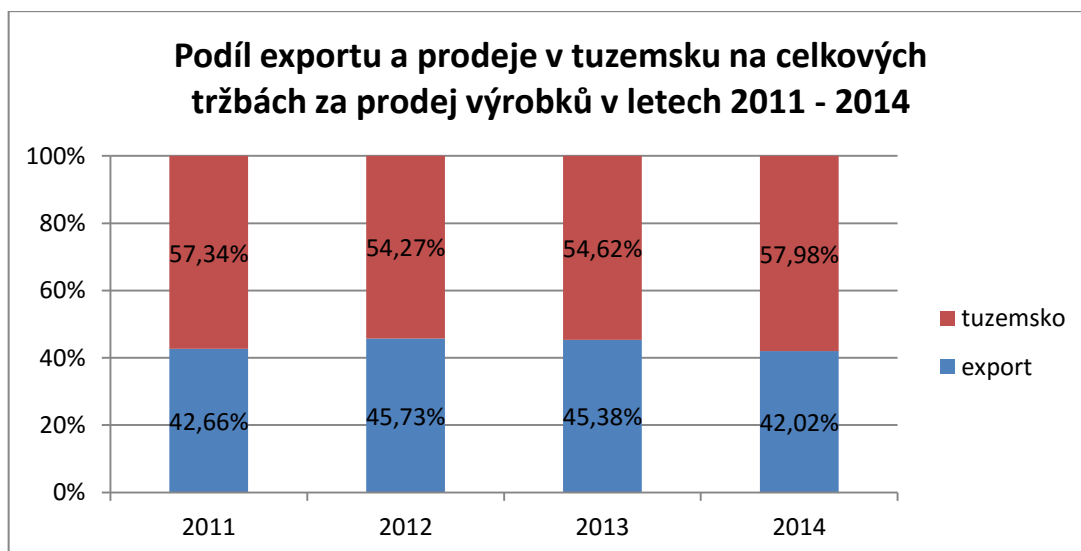
(vlastní zpracování)

Finanční ukazatele podniku (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje vlastních výrobků	438 178	533 724	531 048	566 432
Export	186 931	244 058	240 987	237 992
Tuzemsko	251 247	289 666	290 061	328 440
Provozní VH	35 787	45 566	49 048	59 395
Finanční VH	-2 409	-1 634	8 641	-170
VH před zdaněním	33 378	43 932	57 689	59 225
VH po zdanění	26 625	35 194	46 634	47 892

Tržby z prodeje se téměř každým sledovaným rokem zvyšovaly v důsledku neustálého navyšování výroby a následného prodeje výrobků. Také podíl tržeb i celkové tržby z vývozu výrobků do zahraničí se od roku 2011 do roku 2013 zvyšovaly kvůli menšímu oslabování koruny vůči euru. Avšak paradoxně v roce 2014, kdy byl kurz koruny vůči euru přes 27 Kč/€ se podíl i celkové tržby z exportu snížily. Naopak se v roce 2014 prudce

stouply tržby výrobků z tuzemska i celkově nejen kvůli neustálému nárůstu výroby, ale i díky HDP, které se od sledovaného období, tedy roku 2011 poprvé zvedlo právě na přelomu roku 2013/2014 a zvedla se kupní síla domácích spotřebitelů a tím i poptávka po výrobcích firmy Frujo a. s.

Provozní výsledky hospodaření se díky udržování vyšších tržeb před náklady spojené zejména s výrobou rostly. Finanční výsledek hospodaření, který oproti provoznímu HV tak výrazný vliv na celkovém výsledku hospodaření neměl v letech 2011 a 2012 dosahoval ztráty z důvodů vysokých nákladových úroků a ostatních finančních nákladů. V roce 2013 firma vykazovala finanční zisk v důsledku výnosům z dlouhodobého finančního majetku a ostatních výnosů. Mimořádné výnosy ani náklady firma Frujo a. s. neměla, tudíž nevykazuje žádný mimořádný výsledek hospodaření.



Obrázek 2 Podíl exportu a prodeje v tuzemsku na celkových tržbách za prodej výrobků. v letech 2011 – 2014 (vlastní zpracování)

4.5 Horizontální a vertikální analýza

Při horizontální a vertikální analýze firmy Frujo a. s. jsem analyzoval majetkovou a finanční strukturu v letech 2011 – 2014 a jsou již vyjádřeny v procentuální změně či procentuálním podílu. Hodnoty položek účetních výkazů v tis. Kč jsou zveřejněny v příloze.

4.5.1 Horizontální analýza aktiv

V horizontální analýze lze vidět procentuální změny aktiv z předchozího ke sledovanému roku.

Tabulka 3 Horizontální analýza aktiv v letech 2011 – 2014

(vlastní zpracování)

	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Aktiva celkem	-0,82%	-1,94%	4,54%
Dlouhodobý majetek	-2,81%	-3,94%	-4,85%
Dlouhodobý nehmotný majetek	133,33%	113,71%	-6,42%
Dlouhodobý hmotný majetek	-3,00%	-4,22%	-5,04%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	-1,10%	0,00%
Oběžná aktiva	2,98%	2,10%	14,36%
Zásoby	7,41%	2,51%	23,14%
Dlouhodobé pohledávky	–	–	–
Krátkodobé pohledávky	-27,82%	5,95%	6,47%
Krátkodobý finanční majetek	2735,63%	-4,01%	-14,78%
Časové rozlišení	-16,71%	-27,75%	-11,22%

Celková aktiva podniku se každoročně snižovala až do roku 2013 z důvodu velkého zvýšení oběžného majetku, zejména zásob, které vzrostly o 4,54 %. Hodnota dlouhodobého majetku se taktéž každoročně snižovala vlivem snižování hodnoty dlouhodobého hmotného majetku z důvodu amortizace. Tuto skutečnost nezmírnilo ani navýšení dlouhodobého nehmotného majetku v letech 2012 za nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek, respektive v roce 2013 o pořízení nového softwaru, z důvodu malého podílu dlouhodobých nehmotných aktiv na celkovém dlouhodobém majetku.

Oběžná aktiva každoročně rostla zvyšováním zásob, kdy v roce 2014 se zásoby na skladech zvýšily v roce 2014 oproti předchozímu roku o 23,14 %. Velké snížení krátkodobých pohledávek v roce 2012 bylo zejména z důvodu splacení pohledávky od člena statutárního orgánu, kterému firma poskytla v roce 2011 krátkodobý úvěr.

4.5.2 Horizontální analýza pasiv

Finanční struktura podniku, tedy pasiva, od roku 2011 do roku 2013 mírně klesala vlivem prudkého snižování cizích zdrojů, které skončilo v roce 2013, a tedy celková pasiva od roku 2014 vzrostla o 4,54 %. Vlastní kapitál se každoročně rostl z důvodu rostoucích zisků, ať už za běžné období, nebo nerozdělených z minulých let.

Celkové cizí zdroje každoročně klesaly díky splácení svých krátkodobých, dlouhodobých závazků, či bankovních úvěrů. Výjimkou je rok 2014, kdy se krátkodobé závazky oproti roku 2013 navýšily o téměř 16 %.

Tabulka 4 Horizontální analýza pasiv v letech 2011 – 2014
(vlastní zpracování)

	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Pasiva celkem	-0,85%	-1,94%	4,54%
Vlastní kapitál	9,32%	7,04%	5,57%
Základní kapitál	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	-	-	-
Rezervní fondy	0,00%	0,00%	0,00%
Nerozdělený zisk minulých let	8,67%	5,28%	6,64%
Výsledek hosp. běžného období	32,18%	32,51%	2,70%
Cizí zdroje	-25,47%	-33,96%	-1,43%
Dlouhodobé závazky	-17,43%	-21,49%	-20,32%
Krátkodobé závazky	-6,51%	-27,34%	15,69%
Bankovní úvěry	-42,53%	-48,24%	-16,77%
Časové rozlišení	-	-	-

4.5.3 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza majetkové struktury firmy Frujo a. s. ukazuje, že poměr struktury stálých a oběžných aktiv je rozdělena rovnoměrně. Avšak oběžná aktiva mají ve sledovaném období tendenci zvyšovat svůj podíl na aktivech kvůli každoročnímu zvyšování, zejména zásob, tak i navyšování opravek a snižování hodnot dlouhodobého hmotného majetku, který není modernizován a má nejvyšší podíl na celkových stálých aktivech.

Tabulka 5 Vertikální analýza v letech 2011 – 2014
(vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	48,35%	47,38%	46,41%	42,24%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,03%	0,07%	0,14%	0,13%
Dlouhodobý hmotný majetek	46,61%	45,59%	44,53%	40,45%
Dlouhodobý finanční majetek	1,71%	1,72%	1,74%	1,66%
Oběžná aktiva	46,60%	48,38%	50,37%	55,11%
Zásoby	26,40%	28,59%	29,89%	35,21%
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-

Krátkodobé pohledávky	20,03%	14,58%	15,75%	16,04%
Krátkodobý finanční majetek	0,17%	4,84%	4,74%	3,86%
Časové rozlišení	5,05%	4,24%	3,12%	2,65%

4.5.4 Vertikální analýza pasiv

Finanční struktura podniku je tvořena zejména vlastním kapitálem, když jeho podíl v roce 2011 byl přes 70 % a stále rostl. V roce 2014 byl jeho podíl na pasivech přes 86 %. Nejvyšší část z vlastního kapitálu je nerozdělený zisk, jehož podíl v roce 2014 byl téměř 70 %, což znamená, že své zisky podnik svým akcionářům příliš nevyplácí a převádí si ho do dalších let.

Tabulka 6 – Vertikální analýza pasiv v letech 2011 – 2014

(vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Pasiva celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	70,84%	78,11%	85,26%	86,10%
Základní kapitál	6,85%	6,91%	7,05%	6,74%
Kapitálové fondy	–	–	–	–
Rezervní fondy	1,37%	1,38%	1,41%	1,35%
Nerozdělený zisk minulých let	57,61%	63,14%	67,79%	69,16%
Výsledek hosp. běžného období	5,00%	6,67%	9,01%	8,85%
Cizí zdroje	29,13%	21,89%	14,74%	13,90%
Dlouhodobé závazky	4,77%	3,97%	3,18%	2,42%
Krátkodobé závazky	10,47%	9,87%	7,32%	8,10%
Bankovní úvěry	13,89%	8,05%	4,25%	3,38%
Časové rozlišení	–	–	–	–

Podíl cizích zdrojů se tak snižoval splácením veškerých úvěrů. Podíly jednotlivých závazků a úvěrů na cizích zdrojích společnosti se snižovaly, což vedlo k celkovému využití zvyšování vlastních zdrojů. V roce 2014 firma Frujo a. s. financovala svůj podnik jen z téměř 14 % z cizích zdrojů.

5 ANALÝZA VÝVOJE ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU A JEHO SLOŽEK VE FIRMĚ FRUJO A. S.

5.1 Výpočet čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál se dá spočítat dvěma způsoby – jak pomocí odečtení krátkodobých zdrojů od oběžného majetku, tak i odečtení stálých aktiv od součtů vlastního kapitálu a dlouhodobých pohledávek.

Tabulka 7 Výpočet ČPK v letech 2011 -2014 v tis. Kč
(vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Pracovní kapitál	248 072	255 453	260 806	298 270
Krátkodobé cizí zdroje	129 717	94 631	59 878	62 131
ČPK	118 355	160 822	200 928	236 139

Čistý pracovní kapitál firmy Frujo a. s. ve sledovaném období každoročně rostl v důsledku navyšování pracovního kapitálu a snižování krátkodobých cizích zdrojů. Na tomto výpočtu lze rozpoznat strategii financování společnosti, který financuje svá oběžná aktiva krátkodobými cizími zdroji v roce 2011 z 50 %, v následujících letech se pak tento podíl financování krátkodobých cizích zdrojů na pracovním kapitálu stále snižoval a v roce 2014 byl oběžný majetek financován krátkodobými cizími zdroji jen z 20 %.

Firma Frujo a. s. využívá konzervativní strategii financování, jelikož nechce podstoupit velké rizika, které s sebou nesou vyšší využívání cizích zdrojů, avšak je to pro ni více nákladné z důvodu financování oběžného majetku vlastním kapitálem společně s dlouhodobými závazky.

Tabulka 8 Výpočet ČPK v letech 2011 - 2014 v tis. Kč
(vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	377 231	412 401	441 438	466 013
Dlouhodobé závazky	25 399	20 972	16 465	13 120
Stálá aktiva	257 391	250 159	240 297	228 631
ČPK	145 239	183 214	217 606	250 502

Druhým způsobem výpočtu vycházejí společnosti vyšší hodnoty čistého pracovního kapitálu, zejména z důvodu, že do rozdílu pasivních položek (vlastní kapitál a dlouhodobé

závazky) a stálých aktiv se k oběžnému majetku připočítávají i ostatní aktiva (časové rozlišení). Rostoucí tendence je zde z důvodu zvyšující se vlastního kapitálu a snižujících stálých aktiv. Ačkoliv se snižují i dlouhodobé závazky, tak jejich relevantnost v tomto případě nemá větší vliv, jelikož firma z většiny využívá vlastní zdroje.

I v tomto případě jde vidět, že podnik nevyužívá tzv. zlaté pravidlo financování, tedy že dlouhodobý majetek by měl být financován vlastním kapitálem a dlouhodobými zdroji, ale těmito zdroji i z větší části kryje i oběžný majetek.

5.2 Kapitálová potřeba

Kapitálová potřeba byla největší v roce 2014 a denní tržby byly za sledované období nejvyšší, také doba obratu oběžného majetku byla po roce 2014 druhá nejvyšší a to 190 dní. Paradoxně v roce 2011 byla doba obratu nejvyšší, a to 204 dní. Celková kapitálová potřeba byla nejnižší z důvodu nejnižších denních tržeb.

Tabulka 9 Kapitálová potřeba v letech 2011 – 2014

(vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Doba obratu oběžného majetku (dny)	204	172	177	190
Denní tržby (v tis. Kč)	1 217	1 483	1 475	1 573
Celková potřeba peněz (v tis. Kč)	248 072	255 453	260 806	298 270

5.3 Analýza likvidity

Analýza likvidity je důležitá pro zajištění přeměny svých aktiv na splacení svých závazků. Likvidity se dělí na běžnou, pohotovou a peněžní.

Tabulka 10 Ukazatele likvidita firmy Frujo a. s. v letech 2011 – 2014

(vlastní zpracování)

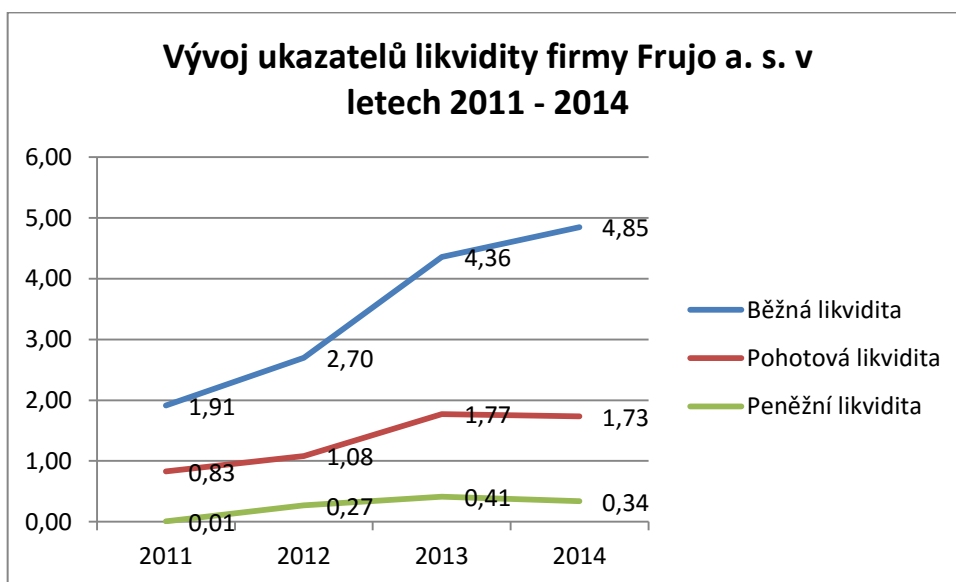
Likvidita	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,91	2,70	4,36	4,85
Pohotová likvidita	0,83	1,08	1,77	1,73
Peněžní likvidita	0,01	0,27	0,41	0,34

Podle většiny zdrojů by se měla běžná likvidita pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. V prvním analyzovaném roce byla hodnota běžné likvidity 1,91, což znamená, že podnik kryl své krátkodobé cizí zdroje oběžným majetkem téměř 2x. V následujících letech se běžná

likvidita zvyšovala z důvodů navyšování zásob a snižování svých krátkodobých závazků, kdy v roce 2014 kryla své krátkodobé dluhy téměř 5x, což naznačuje zbytečně vysoký podíl a drahé financování.

U pohotové likvidity, při které jsou krátkodobé cizí zdroje kryty pohledávkami a finančním majetkem, vykazovala v prvním sledovaném roce hodnotu 0,83, což je méně než doporučené hodnoty, které jsou v rozmezí 1 – 1,5. V tomto roce byly krátkodobé závazky mírně vyšší, než krátkodobý finanční majetek a pohledávky, což značí mírnou rizikovost. Avšak v dalších letech zvýšením krátkodobého finančního majetku, zejména na bankovních účtech, vykazovala firma v roce 2012 pohotovou likviditu v hodnotě 1,08, v dalších letech byly doporučené hodnoty dokonce mírně převýšeny.

Peněžní likvidita byla v roce 2011 kriticky nízká a pro společnost to znamenalo velké riziko, jelikož své krátkodobé závazky, které byly navíc nejvyšší ve sledovaném období, kryla víceméně jen symbolicky. V tomto roce totiž společnost měla opravdu nízké peněžní prostředky jak v bance, tak v hotovosti. V dalším roce však společnost přijala svou pohledávku vůči společníkovi na bankovní účet, čímž se peněžní prostředky zvýšily, zároveň firma splácela své závazky a tak se jejich hodnota snižovala, proto hodnota peněžní likvidity vzrostla na 0,27.



Obrázek 3 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2011 – 2014

(vlastní zpracování)

5.4 Řízení zásob ve firmě Frujo a. s.

Firma Frujo a. s. je výrobcem potravinářských polotovarů a zásoby jsou pro ně jednou z nejdůležitějších položek čistého pracovního kapitálu.

Podnik má zásoby ve formě materiálu, výrobků, nedokončené výroby, polotovarů a v menším množství také zboží. Firma účtuje o pořízení a úbytku zásob způsobem A dle postupu účetních standardů.

Pořízené zásoby jsou oceněny pořizovací cenou, do které jsou zahrnuty přepravné, balné i clo. Vlastní výrobky a polotovary jsou oceněny vlastními náklady, do kterých patří přímé materiály, podíly osobních nákladů a výrobní režie. Výrobní režie je tvořena zejména odpisy, energiemi, režijními mzdovými náklady, případně také ostatními režijními náklady vztahující se k výrobě.

5.4.1 Skladování zásob

K fyzickému převzetí na sklad dojde po doplnění záznamů o příjmu zboží, které jsou součástí každé objednávky a odsouhlasení od pracovníků skladu. O účetní naskladnění se stará úsek nákupu, který přijme zásoby na základě dodacího listu dodavatele. Zásoby surovin a polotovarů jsou evidovány ve skladových cenách metodou FIFO, zásoby hotových výrobků jsou vedeny stálou či průměrnou kalkulační cenou. Vyskladnění surovin je prováděno na základě žádanky pro vyskladnění. Po předložení žádanky jsou položky surovin vychystány, vyskladněny jsou poté na základě výdejky a fyzické vydání surovin je stvrzeno podpisem odpovědného pracovníka.

Firma Frujo a. s. kategorizuje své sklady:

- sklady surovin – jeden společný sklad,
- sklady hotových výrobků – 10 skladů tříděných dle druhu výrobků + pevné detašované sklady, které jsou mimo obce Tvrdonice,
- sklady nedokončených výrobků a produktů na přepracování – 10 skladů nedokončených výrobků, které jsou tříděných dle jejich druhů.

5.4.2 Inventarizace zásob

Inventarizace zásob je prováděna čtvrtletně a fyzicky, pokyny a přesné termíny inventur jsou v dokumentu Příkaz výkonného ředitele. Skutečné stavy jsou zaznamenány v inventarizačních soupisech. Při inventarizaci je dle zákona o účetnictví povinnost i zjištění

reálného ocenění zásob, v případě, že je reálná hodnota nižší, sníží se pomocí opravných položek.

5.4.3 Složení a vývoj zásob

Zásoby společnosti Frujo a. s. tvoří materiál, nedokončená výroba a polotovary, hotové výrobky a zboží. Největší a nejvýznamnější položkou zásob je materiál, který každoročně dosahoval hodnot v letech 2011 – 2013 hodnot přes 120 mil. Kč, v roce 2014 však materiál ještě prudce vzrostl a jeho hodnota převyšovala 160 mil. Kč.

Nedokončené výrobky a polotovary byly nejvyšší v roce 2013, ale v roce 2014 klesly téměř na polovinu z důvodů jejich dokončení. Výrobky v roce 2012 se zvedly oproti předchozímu roku téměř o polovinu z důvodu zvýšení poptávky a tudíž i navýšení výroby.

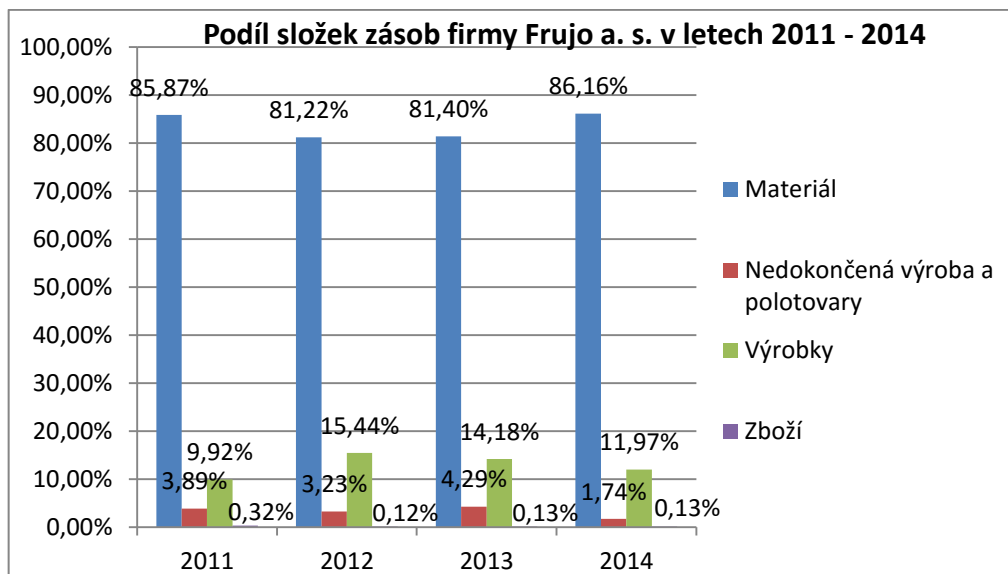
Nárůst výrobků v roce 2014 byl mírný a to něco přes 3 % a strmý nárůst materiálu o více než 30 % byl tedy neúměrný vůči navýšení výrobků a lze konstatovat, že firma v nadbytečném materiálu vázala peníze.

Tabulka 11 Zásoby v letech 2011 – 2014 v tis. Kč

(vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Zásoby	140 553	152 943	154 739	190 552
Materiál	120 695	124 220	125 953	164 173
Nedokončená výroba a polotovary	5 466	4 938	6 643	3 313
Výrobky	13 943	23 609	21 935	22 812
Zboží	449	176	208	254

Podíly materiálu na celkových zásobách činily každoročně přes 80 %, výrobky v roce 2011 měly podíl bezmála 10 %, v dalších letech se podíly zvedly, avšak v roce 2014 opět klesly z důvodu nárůstu materiálu. Zboží společnost vykazuje v menších částkách v každém ze sledovaných období.



Obrázek 4 Podíl složek zásob v letech 2011 – 2014

(vlastní zpracování)

5.4.4 Ukazatele efektivity zásob

Obrat zásob ukazuje, kolikrát se zásoby přemění za rok a příznivé hodnoty pro firmu jsou čím vyšší, tím lepší. V roce 2011 měl tento ukazatel hodnotu 3,12, dalším rokem došlo k nárůstu ukazatele zvýšením tržeb a tento koeficient vykazoval hodnotu 3,49. Podobně tomu bylo tak i další rok, avšak v roce 2014 byl obrat zásob ze sledovaných období nejnižší. Ačkoliv tržby byly v letech 2011 – 2014 nejvyšší, velký nárůst zásob měl za dopad tento ukazatel na hodnotě 2,97.

Tabulka 12 Ukazatele efektivity zásob v letech 2011 – 2014

(vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Obrat zásob	3,12	3,49	3,43	2,97
Doba obratu zásob (dny)	115,48	103,16	104,90	121,11
Koeficient obratu zásob (Kč)	0,32	0,29	0,29	0,34

Doba obratu zásob, tedy doba, za kterou se zásoby přemění v peníze, by měla být co nejnižší, v roce 2011 to bylo 115 dní. Tato doba dalším rokem klesla na 103 dny. V dalším roce tato doba mírně vzrostla. Nejdéle však byly zásoby vázány v roce 2014 a to 121 dní. V roce 2014 připadalo na 1 Kč ročního obratu 0,34 Kč, což bylo zároveň i nejvyšším koeficientem obratu zásob ve sledovaném období.

5.5 Řízení pohledávek ve firmě Frujo a. s.

Firma Frujo a. s. prodává své výrobky odběratelům s možností odložené platby se splatností až 90 dní. Společnost eviduje kromě pohledávek z obchodního styku také pohledávky za zálohy, či vůči státu. Pohledávky jsou oceňovány jmenovitou hodnotou, následně jsou pak sníženy o případně opravné položky.

5.5.1 Složení a vývoj pohledávek

Složení pohledávek je z časového hlediska jednoznačné – firma Frujo a. s. nemá žádné dlouhodobé pohledávky, tudíž veškeré pohledávky jsou krátkodobého charakteru. Jelikož firma prodává své výrobky, je logické, že nejvyšším podílem na pohledávkách mají pohledávky z obchodních vztahů, tj. pohledávky za odběratele.

V roce 2012 měly pohledávky za odběratele podíl na celkových pohledávkách přes 98 %, vzhledem ke splacení většiny pohledávek, které firma měla předchozí rok. V dalších letech byly tyto hodnoty menší, avšak stále převyšovaly 90 %. Výjimkou je rok 2011 z důvodu 17%-tního podílu jiných pohledávek, které se skládaly z pohledávky ke členu statutárního orgánu za krátkodobý úvěr.

Tabulka 13 Pohledávky v letech 2011 – 2014 v tis. Kč
(vlastní zpracování)

	2011		2012		2013		2014	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Pohledávky	106 618	100,00%	76 961	100,00%	81 542	100,00%	86 817	100,00%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	106 618	100,00%	76 961	100,00%	81 542	100,00%	86 817	100,00%
Pohledávky z obch. vztahů	81 421	76,37%	75 702	98,36%	75 069	92,06%	81 767	94,18%
Daňové pohledávky	3 219	3,02%	532	0,69%	1 007	1,23%	3 050	3,51%
Krátkodobé posk. zálohy	2 236	2,10%	667	0,87%	1 425	1,75%	373	0,43%
Dohadné účty aktivní	1 331	1,25%	61	0,08%	1 546	1,90%	108	0,12%
Jiné pohledávky	18 411	17,27%	-1	0,00%	2 495	3,06%	1 519	1,75%

Celkový vývoj pohledávek firmě Frujo a. s. od roku 2011 klesal a v dalším roce 2012 vykazovaly pohledávky nejnižší hodnotu a to přes 76 mil. Kč. Tento velký skok byl dán splacením krátkodobého úvěru, který společnost poskytla svému členu statutárního orgánu.

V roce 2012 se společnosti podařilo přimět odběratele dříve splácet své závazky, jelikož pohledávky za prodej výrobků klesly, kdežto tržby každoročně rostly. V roce 2014 však narostly o 6 %, stejným tempem však vzrostly i tržby za prodej výrobků.

5.5.2 Rozdělení pohledávek dle splatnosti

Firma zaznamenává pohledávky před jejich splatností a po splatnosti. Pohledávky po splatnosti dělí společnost v intervalech od 1 do 90 dnů, od 91 dnů do 180 a pohledávky, které mají splatnost delší než 180 dnů.

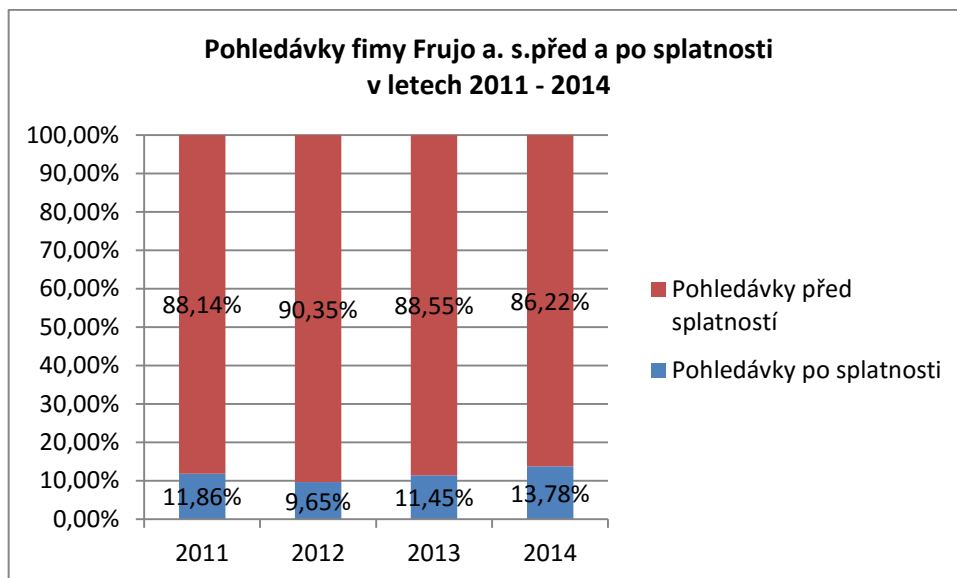
K pohledávkám, které jsou po splatnosti déle než 90 dnů, tvoří firma v souladu se zákonem o rezervách opravné položky a zároveň jsou také soudně vymáhány. V současné době společnost vymáhá 100 % opravných položek na pohledávky vymáhané soudně.

Tabulka 14 Pohledávky dle jejich splatnosti v tis. Kč
(vlastní zpracování)

Doba po splatnosti pohledávky	2011	2012	2013	2014
1 - 90 dnů	8 397	5 670	6 967	10 294
91 - 180 dnů	213	118	916	220
180 dnů a více	1 048	1 516	714	752
Celkově pohledávky po splatnosti	9 658	7 304	8 597	11 266
Pohledávky před splatností	71 763	68 398	66 472	70 501

Pohledávky po splatnosti do 90 dnů, tedy do doby, kdy je firma nevymáhá soudně, jsou největší položkou pohledávek po splatnosti každým rokem. Nejvíce pohledávek po splatnosti bylo zaznamenáno v roce 2014, celkově pohledávka v hodnotě přes 11 milionů, avšak 91 % těchto pohledávek bylo do 90 dní splacených, tudíž se soudně vymáhalo jen 9 %.

Nejvíce soudně vymáhaných pohledávek bylo v roce 2012, navíc to byl i největší podíl soudně vymáhaných pohledávek na pohledávkách po splatnosti, konkrétně 22 %.



Obrázek 5 Složení pohledávek před a po splatnosti
(vlastní zpracování)

Pohledávky za odběratele před splatností se každoročně pohybovaly okolo 90 %, nejvíce v roce 2012. V roce 2014 se však jejich podíl snížil a pohledávky po splatnosti činily podíly na pohledávkách z obchodní činnosti bezmála 14 %. Z tabulky 13 je zřejmé, že právě v tomto roce odběratelé stihli zaplatit nejvíce pohledávek po splatnosti do 90 dnů a firma tak pohledávky nemusela vymáhat soudně.

5.5.3 Ukazatele efektivity pohledávek

Obrat pohledávek, jakožto ukazatel efektivity říká, kolikrát se pohledávky ročně přemění. Nejméně tento ukazatel vykazoval hodnotu v roce 2011 a to 4,11 z důvodu velkého počtu pohledávek (nejvyšší ze sledovaného období) a nejnižších tržeb, což nebylo pro firmu adekvátní. Další rok ovšem byl z tohoto pohledu rokem nejlepším, jelikož se pohledávky „obrátily“ téměř 7x. Následkem tohoto navýšení obratu pohledávek bylo zvýšení tržeb a snížení pohledávek, což umožnilo se vícekrát za rok přeměnit. V dalších letech tento ukazatel mírně klesal z důvodů zvýšení pohledávek.

Tabulka 15 Ukazatele efektivity pohledávek v letech 2011 – 2014
(vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Obrat pohledávek	4,11	6,93	6,51	6,52
Doba obratu pohledávek (dny)	87,60	51,91	55,28	55,18
Koeficient obratu pohledávek (Kč)	0,24	0,14	0,15	0,15

Nejdelší dobu obratu, tedy dobu, za jak dlouho v průměru odběratel zaplatí pohledávku, byl v prvním sledovaném roce – firma Frujo a. s. si musela počkat na zaplacení 87,6 dní. V dalším roce však tuto dobu výrazně zkrátila ze stejného důvodu, jako navýšila obrat pohledávek – snížení pohledávek a navýšení tržeb. Tato doba čekání na inkaso se zkrátila o téměř 36 dní na 51,91 dnů. V dalších letech doba obratu mírně stoupla.

5.6 Řízení krátkodobého finančního majetku

Pro firmu Frujo a. s. krátkodobý finanční majetek zejména znamená peníze na účtech a také si zanechává menší hotovost v pokladně. Ceniny firma neeviduje a jsou účtovány přímo do spotřeby.

Firma Frujo a. s. má zřízeno několik bankovních účtů, se kterými manipuluje pouze ekonom společnosti a je za ně odpovědný. Společnost má zřízeno několik účtů v bance dle jejich účelnosti. Kontrola příchozích a odchozích plateb je zajištěna dohodnutými bankovními výpisy, které jsou bankou zasílány 1x měsíčně.

Jelikož podnik obchoduje se zahraničím, má firma zřízenou jednu tuzemskou pokladnu, pro manipulaci s hotovostí v Korunách českých, dále má valutové pokladny pro manipulaci s hotovostí v cizí měně. Valutové poklady jsou pak účtovány v Kč s přepočteným kurzem, za kterou byla cizí měna nakoupena.

5.6.1 Složení a vývoj krátkodobého finančního majetku

Krátkodobý finanční majetek firmy Frujo a. s. je tvořen pouze penězi na účtech a penězi v hotovosti. Největší podíl na krátkodobém finančním majetku však mají peníze na účtech, který v letech 2012 – 2014 činil 99 %, což činilo v letech 2012 a 2013 na účtu kolem 25 mil. Kč.

Tabulka 16 Krátkodobý finanční majetek v letech 2011 – 2014

(vlastní zpracování)

	2011		2012		2013		2014	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
Krátkodobý fin. majetek	901	100,00%	25 549	100,00%	24 525	100,00%	20 901	100,00%
Peníze na účtech	760	84,35%	25 441	99,58%	24 352	99,29%	20 735	99,21%
Hotovost	141	15,65%	108	0,42%	173	0,71%	166	0,79%

V roce 2011 byl celkový krátkodobý finanční majetek oproti následujícím létům výrazně nízký. Důvodem byla krátkodobá půjčka jednomu členu statutárního orgánu z bankovního účtu v hodnotě přes 18 mil. Kč.

Hotovost si firma zanechává nízkou, jelikož většinu finančních transakcí vyřizuje přes bankovní účty.

5.7 Řízení krátkodobých závazků společnosti

Společnost Frujo a. s. pořizuje své zásoby materiálu a suroviny na dodavatelský úvěr. Právě tento úvěr – z obchodního styku je jednou z nejdůležitějších položek krátkodobých závazků. Společnost však také eviduje i krátkodobé závazky za úvěr, za zaměstnance či vůči státu.

5.7.1 Složení a vývoj krátkodobých závazků

Krátkodobé cizí zdroje společnosti prudce klesaly v prvních třech sledovaných letech o téměř 30 % z hodnot předešlého roku. Tímto firma ukázala svůj záměr splácet své závazky. V roce 2014 celkové krátkodobé závazky mírně klesly.

Hlavním důvodem snížení krátkodobých závazků bylo v roce 2012 splacení krátkodobého bankovního úvěru, to samé podnik učinil i v roce 2013, když splatil více dodavatelských úvěrů, aniž by musel omezit nákup zásob právě od dodavatelů.

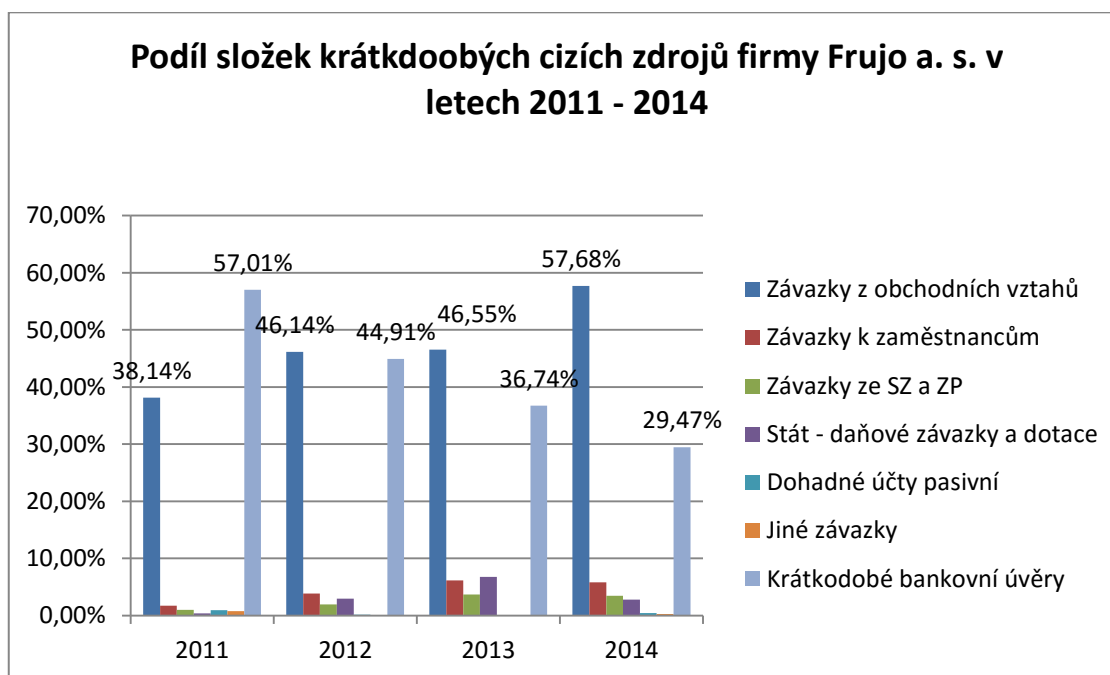
V roce 2012 se navýšily závazky za zaměstnance kvůli zvýšení odměn za jejich práci a ve stejném roce byl zaznamenán nárůst závazků vůči státu, který pokračoval i v roce 2013.

Tabulka 17 Krátkodobé závazky v letech 2011 – 2014

(vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Krátkodobé cizí zdroje	129 717	94 631	59 878	62 131
Závazky z obchodních vztahů	49 471	43 659	27 874	35 836
Závazky k zaměstnancům	2 250	3 651	3 679	3 606
Závazky ze SZ a ZP	1 283	1 839	2 213	2 148
Stát - daňové závazky a dotace	513	2 810	4 067	1 756
Dohadné účty pasivní	1 220	165	45	285
Jiné závazky	1 022	7	0	190
Krátkodobé bankovní úvěry	73 958	42 500	22 000	18 310

Firma si v roce 2011 vypůjčila celkově od bank 73 milionů Kč, což tvořilo 57% podíl na celkových krátkodobých dlužích firmy. V dalších letech však úvěry splácela a tak nejvyšší podíl v dalších letech tvořily dodavatelské úvěry, které jsou nezbytné pro činnost podniku, jelikož je závislá na dodávkách dodavatelů. Tyto podíly každoročně rostly a v roce 2014 tvořily závazky z obchodních vztahů více jak 57 % z krátkodobých cizích zdrojů. Právě v tomto roce totiž společnost navyšovala zásoby materiálu. Ostatní složky netvořily příliš relevantní podíly na celkových cizích zdrojích.



Obrázek 6 Podíl složek krátkodobých cizích zdrojů v letech 2011 – 2014
(vlastní zpracování)

V roce 2011 firma Frujo a. s. neevidovala žádné závazky z obchodního styku po splatnosti. V roce 2012 už měla tyto závazky po splatnosti více jak 60 dnů v hodnotě 2 tis. Kč, v následujícím roce už bylo těchto závazků více a to za 29 tis Kč, poslední rok evidovala společnost závazky po splatnosti za 7 tis. Kč. Firma tedy kromě roku 2011 měla závazky vůči dodavatelům po splatnosti, avšak tyto hodnoty nebyly nijak převratné, což značí dobrý vztah s dodavateli a pohotovost své závazky splatit.

5.7.2 Ukazatele efektivity krátkodobých cizích zdrojů

V roce 2011 se závazky obrátily ročně jen 3x, což bylo pro firmu přínosné, jelikož tak měla firma více času na další nákupy. V dalších letech se však závazky přeměňovaly čím

dál častěji, čímž se firma musela o závazky starat více. V roce 2014 se oproti prvnímu sledovanému roku hodnota obrátů závazků ztrojnásobila až na 9 obrátek ročně.

Tabulka 18 Ukazatele efektivnosti závazků v letech 2011 – 2014
(vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Obrat závazků	3,38	5,64	8,87	9,12
Doba obratu závazků (dny)	106,57	63,83	40,59	39,49
Koeficient obratu závazků (Kč)	0,30	0,18	0,11	0,11

Doba obratu v roce 2011 byla 106 dní, a tak firma měla dost času, než uhradila své závazky. V dalších letech se tato doba snižovala, nejvíce hned v dalším roce, kdy se doba mezi vznikem závazku a jeho úhradou snížila téměř o polovinu na 63 dní. Toto snižování nastalo i v dalším roce, v roce 2014 byla doba obratu 39 dní. Nízká doba obratu avšak taktéž naznačuje dodavatelům firmy, že pro ni není problém okamžitě splatit své závazky, tudíž si firma dělá dobré jméno.

5.7.3 Porovnání doby obratu pohledávek a závazků

Při porovnávání těchto dvou ukazatelů efektivnosti je pro firmu výhodné, aby doba obratu závazků byla alespoň velká jako doba obratu pohledávek, tudíž aby v průměru dodavatelé spláceli za stejnou dobu jako její odběratelé.

Tabulka 19 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků
(vlastní zpracování)

	2011	2012	2013	2014
Doba obratu závazků (dny)	106,57	63,83	40,59	39,49
Doba obratu pohledávek (dny)	87,60	51,91	55,28	55,18

Skutečnost, kdy doba obratu pohledávek byla nižší než závazků, nastala ve firmě v roce 2011, když rozdíl mezi dobou zaplacení pohledávek a závazků byl téměř 20 dní a v roce 2012, kde se rozdíl však snížil na 10 dní. V dalších letech však doba obratu závazků byla nižší a firma tak splácela své dluhy dříve, než jim odběratelé zaplatili.

6 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ ANALÝZY

Firmat Frujo a. s. po podrobné SWOT analýze ukazuje mnoho svých předností, zejména v naslouchání potřeb svých zákazníků a tudíž i schopnost rychle reagovat na poptávku. SWOT analýza však také ukázala slabé místa firmy, které jsou zejména v zastaralých výrobních strojích. Zde mohu jasně doporučit modernizaci výrobních zařízení a technologií, aby si firma zachovala vysokou kvalitu svých výrobků.

Po ekonomické stránce si firma každoročně vedla dobře, jelikož každý sledovaný rok vykazovala zisk navíc s každoroční rostoucí tendencí. Firma by však ještě mohla více vyvážet do zahraničí, ačkoliv i současný podíl exportu na tržbách nebyl špatný, myslím, že vyšším vývozem by se firma dostala také více do podvědomí v zahraničí, jelikož v tuzemsku je firma ve svém oboru již známá. Horizontální analýza ukazovala nárůst oběžného majetku, zejména zásob. U stálých aktiv se kromě pořízení nového nehmotného majetku prudké změny nenastaly, což je škoda kvůli starým výrobním zařízením, které by bylo potřeba modernizovat. Vertikální analýza ukázala téměř vyrovnaný podíl dlouhodobého majetku a oběžných aktiv na celkových aktivech. Naopak pasiva byla tvořena hlavně vlastními zdroji, což není příliš rizikové, ale pro podnik je financování z vlastních zdrojů dražší, proto doporučuji snížit podíl vlastních zdrojů. Horizontální analýza ukazuje, že se podíl vlastního kapitálu na pasivech zvyšoval, avšak ne kvůli jejímu zvyšování, ale snižováním dluhů firmy.

Čistý pracovní kapitál firmy byl každoročně vysoký a krátkodobé cizí zdroje financovaly oběžný majetek jen z menší části a jeho větší část pak byla kryta vlastním kapitálem. Ačkoliv vím, že firma Frujo a. s. je výrobní společnost, která hlavně pracuje se složkami pracovního kapitálu, především se zásobami, dle mého názoru ho však držela příliš ve velkém množství, hlavně v roce 2014, a doporučuji nedržet takové velké množství zásob, ve které je vázáno i mnoho peněz. Toto mé tvrzení podporuje i zbytečně velké hodnoty běžné likvidity. Díky jejímu snížení by podnik mohl ušetřit na jejím drahém financování. Naopak likvidity peněžní a pohotovostní měla firma v dobré výši, zde bych doporučoval se držet stejné úrovně peněžních prostředků, respektive pohledávek.

Analýza řízení zásob ukázala, že její hlavní položkou je materiál, který však neúměrně rostl k nárůstu výrobků. Proto doporučuji jeho velikost zredukovat, navíc když má firma nedostatek skladových prostorů. Ukazatele efektivity zásob nevykazovaly příliš pozitivní

výsledky, jelikož zásoby měly ročně nízký počet obrátek, a doba obratu byla přes 100 dní. Ačkoliv se tržby každoročně navyšovaly, za nepřilíš pozitivní výsledky mohl vysoký počet zásob na skladech. Pohledávky společnosti byly tvořeny zejména za odběratele, tedy z obchodního styku. U těchto pohledávek byla i v průměru 10%-tní část po splatnosti, řízení pohledávek by se tedy mohlo zlepšit se snížením počtu pohledávek, které firmě odběratel splatil později, nebo musely být vymáhány soudně. Zde navrhuji podrobnější analýzu odběratelů a větší spolupráci s odběrateli dlouhodobými a tedy spolehlivými. Ukazatele efektivnosti si oproti zásobám vedli lépe a to jak v počtu ročních obrátek, tak i dobu, kdy se jejich forma přeměnila ve formu peněžní. Krátkodobý finanční majetek firma tvořila jen z hotovosti a z peněz na účtu. Množství peněz na účtu je hlavním zdrojem celkových finančních prostředků oproti hotovosti, která měla podíl na krátkodobém finančním majetku nízký. Avšak nijak zvlášť nenavrhuji tento poměr měnit, jelikož v dnešní době se většina peněžních transakcí využívá přes bankovní účty a menší hotovostní rezervu má firma jen pro vyplácení cestovného či jiné menší úhrady.

Krátkodobé závazky společnosti tvořily zejména dodavatelské úvěry a krátkodobé bankovní úvěry. Jelikož čistý pracovní kapitál měl vysoké hodnoty a krátkodobé cizí zdroje jej kryly jen z části, navrhuji navýšení těchto cizích zdrojů, zejména úvěrů, protože firma má dostatečnou likviditu na jejich splácení a navyšování dodavatelských úvěrů by v tomto případě navyšovalo i zásoby firmy, které by měla firma spíše snižovat. Ukazatele efektivnosti závazků každým rokem vykazovali hodnoty nepřilíš pozitivní pro firmu, jelikož doba obratu závazků byla v posledních 2 letech nízká a nižší než doba obratu pohledávek. Zde poručuji dobu obratu závazků navýšit alespoň na úroveň pohledávek, avšak firma by toto případné navyšování doby, za kterou splatí svým dodavatelům závazky, neměla navyšovat bezmyšlenkovitě, jelikož by si mohla zkazit své vztahy s dodavateli za včasné splácení.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat čistý pracovní kapitál a jeho složky ve firmě Frujo a. s. a na základě tohoto rozboru doporučit opatření pro zefektivnění jeho řízení.

Teoretická část byla zaměřena na shromáždění poznatků o čistém pracovním kapitálu, jeho charakteristice, struktuře či jeho řízení. Následně byly představeny ukazatele efektivnosti jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu a likvidity, které úzce souvisí s jejich řízením a jsou důležité pro optimalizaci složení firemního oběžného a krátkodobého cizího kapitálu.

Praktická část bakalářské práce analyzovala podnik a jeho složky čistého pracovního kapitálu za období 2011 – 2014. Pomocí vertikální a horizontální analýzy byla zjištěna majetková a finanční struktura podniku a vývoj a podíly jejich složek. Stěžejní částí práce však byla analýza čistého pracovního kapitálu, u něhož byla zjištěna jeho značná velikost, jelikož jde o firmu, která pro svůj účel čistý pracovní kapitál potřebuje. Avšak díky výpočtu a analýze bylo zjištěno, jakou strategii financování společnost využívá. Využití pracovního kapitálu bylo prozkoumáno i díky jednotlivým ukazatelům likvidity, které mimo jiné potvrdily, že hlavní složkou pracovního kapitálu byly zásoby. V následující kapitole byla analyzována každá složka čistého pracovního kapitálu, kde se sledovalo jeho složení, vývoj a zjištění ukazatelů efektivnosti. Analýza jednotlivých složek odhalila nepříliš efektivní řízení zásob a menší využití krátkodobých cizích zdrojů.

V závěrečné kapitole byly shrnuty poznatky z praktické části a po jejich analýze byla navržena doporučení, která by mohla až už zlepšit řízení čistého pracovního kapitálu, nebo zdokonalit strukturu majetku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 135 s. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

BELÁS, Jaroslav, 2013. *Finanční trhy, bankovníctví, pojišťovnictví*. 1. vyd. Žilina: Georg, 596 s. ISBN 978-80-8154-024-0.

BREALEY, Richard A., Steward C. MYERS a Franklin ALLEN, 2014. *Principles of corporate finance*. 11rd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-803476-3.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku: sbírka neřešených příkladů*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2013. *Finanční management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xviii, 295 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KRÁL, Miloš, 2009. *Bankovníctví a jeho produkty*. 1. vyd. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-89401-07-9.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck, xxiii, 342 stran. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

LANDA, Martin, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

LOUŠA, František, 2007. *Zásoby: komplexní průvodce účtováním a oceňováním*. 3. Praha: Grada, sv. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-1043-9.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 228 s. Vzdělávání a certifikace účetních. ISBN 80-735-7219-2.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

PASEKOVÁ, Marie a Milana OTRUSINOVÁ, 2007. *Základy účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 205 s. ISBN 978-80-7318-610-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2003. *Řízení podnikových financí: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 312 s. ISBN 80-731-8128-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

RYNEŠ, Petr, 2015. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k ...*. 15. Olomouc: ANAG, svazků. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-924-3.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠENKÝŘOVÁ, Bohuslava, 2010. *Bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 253 s. ISBN 978-80-7408-029-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Interní materiály

Interní materiály Frujo a. s., 2014. Tvrdonice.

Internetové zdroje

Hotovostní cyklus, 2015. *Halek.info* [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z:
<http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4-print.php?projection&l=03>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČPK	čistý pracovní kapitál
D	doba obratu oběžného majetku
DZ	dlouhodobé závazky
Kč	Koruna česká
KZ	krátkodobé cizí zdroje
Ná	plánovaný nákup v technických jednotkách
OA	oběžná aktiva
PN	pořizovací náklady na jednu objednávku
Q opt.	optimální velikost objednávky v hmotných jednotkách
S	sazba skonta
SA	stálá aktiva
SN	průměrné náklady jedné jednotky na skladování
ú ef.	efektivní úrok
V	denní výkony
VK	vlastní kapitál
z	doba splatnosti pohledávky
z – s	lhůta pro poskytnutí skonta
€	euro

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Hotovostní cyklus oběžného majetku	19
Obrázek 2 Podíl exportu a prodeje v tuzemsku na celkových tržbách za prodej výrobků. v letech 2011 – 2014	36
Obrázek 3 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2011 – 2014	42
Obrázek 4 Podíl složek zásob v letech 2011 – 2014	45
Obrázek 5 Složení pohledávek před a po splatnosti	48
Obrázek 6 Podíl složek krátkodobých cizích zdrojů v letech 2011 – 2014	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza firmy Frujo a. s.	34
Tabulka 2 Finanční ukazatele za období 2011 – 2014 v tis. Kč	35
Tabulka 3 Horizontální analýza aktiv v letech 2011 – 2014	37
Tabulka 4 Horizontální analýza pasiv v letech 2011 – 2014.....	38
Tabulka 5 Vertikální analýza v letech 2011 – 2014	38
Tabulka 6 – Vertikální analýza pasiv v letech 2011 – 2014.....	39
Tabulka 7 Výpočet ČPK v letech 2011 -2014 v tis. Kč.....	40
Tabulka 8 Výpočet ČPK v letech 2011 - 2014 v tis. Kč.....	40
Tabulka 9 Kapitálová potřeba v letech 2011 – 2014	41
Tabulka 10 Ukazatele likvidita firmy Frujo a. s. v letech 2011 – 2014.....	41
Tabulka 11 Zásoby v letech 2011 – 2014 v tis. Kč.....	44
Tabulka 12 Ukazatele efektivnosti zásob v letech 2011 – 2014.....	45
Tabulka 13 Pohledávky v letech 2011 – 2014 v tis. Kč	46
Tabulka 14 Pohledávky dle jejich splatnosti v tis. Kč.....	47
Tabulka 15 Ukazatele efektivnosti pohledávek v letech 2011 – 2014	48
Tabulka 16 Krátkodobý finanční majetek v letech 2011 – 2014.....	49
Tabulka 17 Krátkodobé závazky v letech 2011 – 2014.....	50
Tabulka 18 Ukazatele efektivnosti závazků v letech 2011 – 2014.....	52
Tabulka 19 Srovnání doby obratu pohledávek a závazků	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Aktiva společnosti

Příloha P II: Pasiva společnosti

PŘÍLOHA P I: AKTIVA SPOLEČNOSTI

Aktiva firmy Frujo a. s. v tis. Kč	2011	2012	2013	2014
aktiva	532 347	528 004	517 781	541 264
DM	257 391	250 159	240 297	228 631
DNM	150	350	748	700
Software	0	0	748	700
Nedok. NM	150	350	0	0
DHM	248 141	240 709	230 549	218 931
Pozemky	3 047	3 047	3 047	3 047
Stavby	205 655	195 797	193 346	183 238
SMV	39 430	36 406	33 395	32 237
Jiný DHM	9	9	9	9
Nedok DHM	0	250	752	400
Zálohy an DHM	5 200	5 200	0	0
DFM	9 100	9 100	9 000	9 000
Podíly	9 100	9 100	9 000	9 000
Oběžná aktiva	248 072	255 453	260 806	298 270
Zásoby	140 533	150 943	154 739	190 552
Materiál	120 695	124 220	125 953	164 173
nedok a polotovary	5 466	4 938	6 643	3 313
Výrobky	13 943	23 609	21 935	22 812
Zboží	449	176	208	254
Krátkodobé pohledávky	106 618	76 961	81 542	86 817
Pohledávky z obchodních vztahů	81 421	75 702	75 069	81 767
Stát - daňovo pohledávky	3 219	532	1 007	3 050
Ostatní poskytnuté zálohy	2 236	667	1 425	373
Dohadné účty aktivní	1 331	61	1 546	108
Jiné pohledávky	18 411	-1	2 495	1 519
Krátkodobý finanční majetek	901	25 549	24 525	20 901
Peníze	141	108	173	166
Účty v bankách	760	25 441	24 352	20 735
Časové rozlišení	26 884	22 392	16 178	14 363
Náklady příštích období	26 884	22 392	16 178	14 363

PŘÍLOHA P II: PASIVA SPOLEČNOSTI

Pasiva firmy Frujo a. s. v tis. Kč	2011	2012	2013	2014
pasiva	532 547	528 004	517 781	541 264
VK	377 231	412 401	441 438	466 013
ZK	36 500	36 500	36 500	36 500
Rezervní fondy	7 300	7 300	7 300	7 300
VH minulých let	306 806	333 407	351 004	374 321
Neroz. zisk minulých let	306 806	333 407	351 004	374 321
VH běž. období	26 625	35 194	46 634	47 892
Cizí zdroje	155 116	115 603	76 343	75 251
Dlouhodobé závazky	25 399	20 972	16 465	13 120
Jiné závazky	24 550	20 096	15 557	12 180
Odložený daň závazek	849	876	908	940
Krátkodobé závazky	55 759	52 131	37 878	43 821
Závazky z obchodních vztahů	49 471	43 659	27 874	35 386
Závazky za zaměstnance	2 250	3 651	3 679	3 606
Závazky za SZ a ZP	1 283	1 839	2 213	2 148
Stát - daňové závazky a dotace	513	2 810	4 067	1 756
Dohadné účty pasivní	1 220	165	45	285
Bankovní úvěry	73 958	42 500	22 000	18 310
Krátkodobé bankovní úvěry	73 958	42 500	22 000	18 310