

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Hodnocení efektivnosti controllingových procesů ve zvoleném podniku

Controlling Process Effectiveness Evaluation in Chosen Enterprise

Bc. Petra Levorová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra LEVOROVÁ**
Osobní číslo: **K17N0028K**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Hodnocení efektivnosti controllingových procesů ve zvoleném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Charakterizujte společnost, její vývoj v kontextu vývoje prostředí, ve kterém působí.
2. Proveďte analýzu interního prostředí organizace se zaměřením na sledování controllingových procesů.
3. Formulujte hlavní strategické priority rozvoje organizace ve střednědobém horizontu.
4. Stanovte controllingové ukazatele a proveďte jejich parametrizaci.
5. Navrhněte úpravu controllingových procesů včetně strukturovaného reportingu.




Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

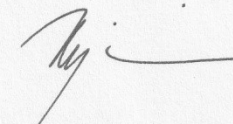
- **ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut.** *Profesionální controlling: koncepce a nástroje.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- **FOTR, Jiří; VACÍK, Emil a kol.** *Tvorba strategie a strategické plánování.* Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava.** *Finanční analýza a plánování podniku.* Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení efektivnosti controllingových procesů ve zvoleném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce prof. Ing. Emila Vacíka, Ph.D. za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10. 5. 2020

.....

podpis autorky

Na této straně bych ráda poděkovala těm, kteří mi umožnili zpracovat mou diplomovou práci.

V první řadě děkuji panu prof. Ing. Emilovi Vacíkovi, Ph.D. za jeho podporu a spolupráci při zpracování mé diplomové práce.

Dále děkuji pracovníkům společnosti RAVAK a.s., kteří mi na základě konzultací ochotně poskytli veškeré informace a materiály k zpracování mé diplomové práce.

A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat mému manželovi, dceři a mamince za jejich trpělivost, pochopení a podporu nejen při psaní této diplomové práce, ale i při celkovém studiu.

Děkuji!

Obsah

Úvod	13
1. Význam controllingu	16
1.1 Základní controllingové aktivity a nástroje	16
1.2 Controlling	17
2. Strategický controlling	18
3. Controlling pracovního kapitálu	20
3.1 Controlling pohledávek.....	20
3.1.1 Doba obratu pohledávek	20
3.1.2 Pohledávky po splatnosti	21
3.2 Controlling zásob	21
3.2.1 Doba obratu zásob	22
3.3 Controlling krátkodobých finančních zdrojů	23
3.3.1 Doba splácení krátkodobých závazků.....	23
3.4 Controlling likvidity	24
3.4.1 Okamžitá likvidita.....	24
3.4.2 Pohotová likvidita.....	25
3.4.3 Běžná likvidita	25
4. Nákladový controlling	26
4.1 Klasifikace nákladů.....	26
4.1.1 Druhové členění nákladů	27
4.1.2 Účelové členění nákladů.....	27
4.1.3 Kalkulační členění nákladů.....	28
4.2 Kalkulace a tvorba cen.....	28
4.3 Střediskové hospodaření	30
4.3.1 Členění středisek dle výroby.....	31

4.3.2 Členění středisek dle SBU.....	31
5. Investiční controlling.....	33
5.1 Charakteristika podnikových investic	33
5.2 Financování investic.....	33
5.3 Cash flow.....	34
5.4 Metody hodnocení investic	35
5.4.1 Čistý celkový příjem z investice	35
5.4.2 Doba návratnosti	36
5.5 Zpětná vazba	36
5.5.1 Sledování odchylek	37
5.5.2 Měření odchylek.....	39
5.5.3 Nejčastější příčiny vzniku odchylek	40
5.5.4 Postinvestiční audit	40
6. Krátké představení společnosti RAVAK a.s.....	42
7. Controlling společnosti RAVAK a.s.	43
7.1 Controllingové aktivity společnosti RAVAK a.s.	43
8. Strategický controlling společnosti RAVAK a.s.....	44
8.1 Dodavatelé společnosti RAVAK a.s.	44
8.2 Odběratelé společnosti RAVAK a.s.....	47
8.3 Konkurence společnosti RAVAK a.s.....	49
8.4 Portfolio produktů společnosti RAVAK a.s.....	52
8.5 Preference zákazníků společnosti RAVAK a.s.	53
8.6 Zaměstnanci společnosti RAVAK a.s.	53
8.7 Externí prostředí společnosti RAVAK a.s.	54
9. Controlling pracovního kapitálu společnosti RAVAK a.s.....	55
9.1 Controlling pohledávek společnosti RAVAK a.s.	55

9.1.1	Doba obratu pohledávek společnosti RAVAK a.s.....	55
9.1.2	Pohledávky po splatnosti společnosti RAVAK a.s.....	56
9.2	Controlling zásob společnosti RAVAK a.s.	57
9.2.1	Zásobovací princip společnosti RAVAK a.s.	58
9.2.2	Druhy zásob společnosti RAVAK a.s.....	58
9.2.3	Plánování materiálových zásob společnosti RAVAK a.s.....	60
9.2.4	Doba obratu zásob společnosti RAVAK a.s.	60
9.3	Controlling krátkodobých finančních zdrojů společnosti RAVAK a.s.	62
9.3.1	Doba splácení krátkodobých závazků společnosti RAVAK a.s.	62
9.4	Controlling likvidity společnosti RAVAK a.s.	64
9.4.1	Okamžitá likvidita společnosti RAVAK a.s.	64
9.4.2	Pohotová likvidita společnosti RAVAK a.s.	65
9.4.3	Běžná likvidita společnosti RAVAK a.s.....	66
10.	Nákladový controlling společnosti RAVAK a.s.	68
10.1	Klasifikace nákladů společnosti RAVAK a.s.	68
10.1.1	Druhové členění nákladů společnosti RAVAK a.s.....	69
10.1.2	Účelové členění nákladů společnosti RAVAK a.s.	69
10.1.3	Kalkulační členění nákladů společnosti RAVAK a.s.	70
10.2	Kalkulace a tvorba cen společnosti RAVAK a.s.	71
10.2.1	Kalkulace sestavovaná společností RAVAK a.s.	72
10.3	Střediskové hospodaření společnosti RAVAK a.s.	73
10.3.1	Členění středisek dle výroby společnosti RAVAK a.s.	74
10.3.2	Členění středisek dle SBU společnosti RAVAK a.s.....	75
10.4	Náklady vynaložené na výrobu produktu společnosti RAVAK a.s.....	76
11.	Investiční controlling společnosti RAVAK a.s.	79
11.1	Charakteristika podnikových investic společnosti RAVAK a.s.	79

11.1.1	Finanční investice společnosti RAVAK a.s.	80
11.1.2	Hmotné investice společnosti RAVAK a.s.	81
11.1.3	Nehmotné investice společnosti RAVAK a.s.	82
11.2	Financování investic společnosti RAVAK a.s.	82
11.3	Cash flow společnosti RAVAK a.s.	83
11.3.1	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti).....	84
11.3.2	Peněžní toky z investiční činnosti	88
11.3.3	Peněžní toky z finanční činnosti.....	90
11.3.4	Shrnutí Cash flow	91
11.4	Metody hodnocení budoucích investic společnosti RAVAK a.s.	93
11.4.1	Čistý celkový příjem z investice společnosti RAVAK a.s.....	93
11.4.2	Doba návratnosti	95
11.5	Zpětná vazba společnosti RAVAK a.s.	97
11.5.1	Sledování odchylek společnosti RAVAK a.s.....	98
11.5.2	Měření odchylek společnosti RAVAK a.s.	98
11.5.3	Příčiny vzniku odchylek společnosti RAVAK a.s.	99
11.5.4	Postinvestiční audit společnosti RAVAK a.s.....	99
12.	Strategický záměr společnosti RAVAK a.s. v roce 2019	101
13.	Doporučený reporting pro společnost RAVAK a.s.	103
13.1	Rentabilita	104
13.1.1	Rentabilita celkových vložených aktiv	104
13.1.2	Rentabilita vlastního kapitálu.....	105
13.1.3	Rentabilita nákladů.....	106
13.1.4	Rentabilita tržeb	107
13.2	Míra inovace.....	109
13.3	Výkaz Cash flow	110

13.4 Shrnutí.....	111
Závěr	113
Seznam použitých zdrojů	115
Seznam tabulek	118
Seznam obrázků	120
Seznam použitých zkratek	121
Seznam příloh.....	122
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Cílem diplomové práce je popis a implementace controllingových procesů na vybraných úrovních controllingu a zhodnocení jejich efektivity na fungování celého podniku.

Vybrané controllingové aktivity byly aplikovány na společnosti RAVAK a.s.

Diplomová práce je zaměřena na čtyři úrovně controllingu, a to na strategický controlling, controlling pracovního kapitálu, nákladový controlling a investiční controlling, které byly zvoleny na základě nastaveného controllingu ve společnosti RAVAK a.s.

První až pátá kapitola je věnována teoretickému popisu vybraných controllingových úrovní. Šestá až jedenáctá kapitola je věnována charakteristice a analýze controllingových aktivit společnosti RAVAK a.s. Třináctá a čtrnáctá kapitola je věnována závěrečnému popisu strategické vize společnosti RAVAK a.s. v budoucnosti a návrhu reportingu pro zlepšení nastavených controllingových aktivit společnosti RAVAK a.s.

První kapitola popisuje význam controllingu a základní controllingové aktivity a nástroje manažera firmy a samotného controllera. Vysvětluje především to, proč slovo controlling není chápáno jako kontrola, nýbrž jako řízení podniku.

Druhá kapitola popisuje strategický controlling, který analyzuje podnikatelské prostředí a zaměřuje se na podnik samotný.

Třetí kapitola popisuje controlling pracovního kapitálu, který je dále rozdělený na controlling pohledávek, controlling zásob a controlling likvidity. Podkapitola controllingu pohledávek popisuje rozbor controllingových ukazatelů, tj. doby obratu pohledávek, pohledávky po splatnosti. Podkapitola controllingu zásob popisuje rozbor controllingových ukazatelů, tj. doby obratu zásob, controlling krátkodobých finančních zdrojů, doby splácení krátkodobých závazků. Podkapitola controllingu likvidity popisuje úrovně likvidity, které jsou rozdělené na okamžitou likviditu, pohotovou likviditu, běžnou likviditu.

Čtvrtá kapitola popisuje nákladový controlling. Tato kapitola je dále rozdělena na tři podkapitoly, věnované klasifikaci nákladů, kalkulaci a tvorbě cen a střediskovému hospodaření. Podkapitola klasifikace nákladů popisuje druhové, účelové a kalkulační

členění nákladů. Podkapitola střediskové hospodaření popisuje členění středisek dle výroby a dle SBU.

Pátá kapitola popisuje investiční controlling, který je rozdělen do pěti podkapitol věnovaných charakteristice podnikových investic, financování investic, Cash flow, metodám hodnocení investic, zpětné vazbě. Čtvrtá podkapitola „Metody hodnocení investic“ následně popisuje konkrétní metody hodnocení investic, a to pomocí čistého celkového příjmu z investice, a doby návratnosti. Pátá podkapitola „Zpětná vazba“ je věnována popisu sledování odchylek, měření odchylek, nejčastějším příčinám vzniku odchylek a postinvestičnímu auditu.

Šestá kapitola představuje společnost RAVAK a.s. a sedmá kapitola popisuje controlling a controllingové aktivity, které jsou v této společnosti nastaveny.

Osmá kapitola se zabývá první úrovní nastaveného controllingu ve společnosti RAVAK a.s., tj. strategickým controllingem, který se zaměřuje na charakteristiku podnikatelského okolí podniku, do něhož jsou zařazeni dodavatelé, odběratelé, konkurenti, portfolio produktů, preference zákazníků, zaměstnanci a externí prostředí.

Devátá kapitola se zabývá druhou úrovní nastaveného controllingu ve společnosti RAVAK a.s., tj. pracovním kapitálem, který je zaměřen na pohledávky, zásoby, krátkodobé finanční zdroje a likviditu. Do controllingu pracovního kapitálu společnosti RAVAK a.s. je v této diplomové práci zahrnuta doba obratu pohledávek, pohledávky po splatnosti, zásobovací princip, druhy zásob, plánování materiálových zásob, doba obratu zásob, doba splácení krátkodobých závazků a propočty jednotlivých úrovní likvidity, tj. okamžitá, pohotová a běžná likvidita.

Desátá kapitola se věnuje třetí úrovní nastaveného controllingu ve společnosti RAVAK a.s., tj. nákladovému controllingu. V podkapitole jsou náklady společnosti RAVAK a.s. klasifikovány a následně rozděleny na druhové, účelové a kalkulační náklady. Další podkapitoly se věnují kalkulaci a tvorbě cen, střediskovému hospodaření a je uveden příklad vynaložených nákladů na výrobu nejprodávanějšího produktu.

V jedenácté kapitole je zachycen investiční controlling společnosti RAVAK a.s., který je čtvrtou a zároveň poslední úrovní nastaveného controllingu v tomto podniku. Obsahem jedenácté kapitoly je charakteristika podnikových investic společnosti RAVAK a.s. (finanční, hmotné a nehmotné investice) a jejich financování, Cash flow,

metody hodnocení budoucích investic pomocí čistého celkového příjmu z investice a doby návratnosti a zpětná vazba v podobě sledování a měření odchylek, charakteristiky možných příčin vzniku odchylek a následného provedení postinvestičního auditu.

Ve dvanácté kapitole je popsán strategický záměr společnosti RAVAK a.s. pro rok 2019 a blízkou budoucnost.

Třináctá kapitola navrhuje reporting, který je doporučením pro společnost RAVAK a.s., na jaké ukazatele by se ještě měla zaměřit v rámci svých controllingových aktivit.

V závěru diplomové práce jsou na základě finančního plánu sestaveného pro roky 2019-2020 zhodnoceny provedené controllingové aktivity společnosti RAVAK a.s.

1. Význam controllingu

Slovo „controlling“ svádí k tomu, aby si člověk myslel, že jeho význam spočívá v kontrole. Správné chápání controllingu je ve smyslu „řízení firmy“, jehož nedílnou součástí je i výše zmiňovaná kontrola.

V počátcích vzniku controllingu byl controlling využíván pouze pro sběr dat a jeho funkce v podniku byla neaktivní. Později se začal zaměřovat na kontrolu hospodárnosti podniku a vypracování návrhů, které by hospodaření firmy mohlo vylepšit. Controlling se postupně vyvíjel dále a začal se více orientovat na samotné řízení firmy.

Controlling využívá všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. Přímo se podílí na stanovení podnikových cílů a sestavení podnikových plánů, vybudování informačního systému, který zajistí podniku dostatečný sběr kvalitních dat a pomůže odhalit překážky pro splnění podnikových cílů a orientaci pro budoucí fungování firmy. (Synek a kol., 2011).

1.1 Základní controllingové aktivity a nástroje

Základní controllingové aktivity a nástroje lze rozdělit na činnosti, které vykonává management a servis managementu. Management se dále dělí na manažera a controllera. (Synek a kol., 2011)

Základní controllingové aktivity a nástroje manažera, controllera a podpory managementu lze znázornit následující tabulkou:

Tab. 1: Základní controllingové aktivity a nástroje manažera, controllera a podpory managementu

Management	
Manažer	Controller
Plánování, rozhodování, koordinování, motivování, organizování, kontrola.	Tvorba metod a nástrojů, moderování dat, koordinace a aktualizace systému.
Servis managementu	
Získání a zpracování informací, prezentace managementu.	

Zdroj: Synek a kol. 2011, zpracováno autorkou

Činnosti manažera souvisejí přímo s řízením a plánováním podnikových aktivit. Úlohou controllera je poskytnout manažerovi poradenství, systém pro sběr a třídění dat, kontrolu daných aktivit a doporučení změn, které vedou k úspěšnějšímu naplnění podnikových cílů a plánů společnosti. Servis managementu pak zajišťuje a zpracovává aktuální a potřebná data pro podnikové plánování a zajišťuje kompletní prezentaci podnikových plánů.

1.2 Controlling

K tomu, aby byl controlling správně prováděn, je zapotřebí, aby měl controller k dispozici správně sestavené jednotlivé části účetní závěrky, tj. rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přílohu k účetní závěrce, popřípadě Cash flow a výkaz o změně vlastního kapitálu, a také podrobné složení a strukturu přehledů, které ukazují strukturu a složení zásob, pohledávek, krátkodobých finančních zdrojů aj. Na základě posbíraných neopomenutelných informací, může controller provádět controllingové aktivity.

2. Strategický controlling

Základem strategického controllingu je účel strategického plánování uvnitř podniku, které musí být nastaveno tak, aby vedlo k dosažení strategického cíle. Proto je důležité, aby podnik provedl v rámci svého strategického plánování tzv. PEST analýzu, která analyzuje P-politické, E-ekonomické, S-strukturální a T-technické změny v okolí podniku. Podnik se v analýze svého okolí musí zaměřit na externí faktory, které ho ovlivňují v současném i budoucím podnikání. Základem strategické analýzy okolí podniku je získávání informací o současné i budoucí konkurenci na trhu, nabídce a poptávce výrobků, možnostech získávání výrobních zdrojů a pracovních sil apod. (Steinöcker, 1997)

V analýze okolí podniku nesmí společnost zapomínat na právní a zákonné normy, které mohou značně ovlivnit podnikání. Podnik se tedy musí věnovat i otázce globálního prostředí, tzn., zda se nachází v takové lokalitě, kde neznečišťuje životní prostředí, má zde dostatečný příjem vstupních zdrojů do výroby, zda jsou prostory vhodné pro určitý druh podnikání, dále, jaké daně a poplatky musí firma hradit a jaké další legislativy jeho podnikatelský záměr ovlivňují. Příkladem může být vyhláška o nadměrném odpadu okolních obcí. S těmito opatřeními jsou spojeny také vyšší náklady, se kterými musí podnik ve svém strategickém plánu počítat. Dále se musí podnik zaměřit na to, jaké má k dispozici dodavatele. Zda jsou schopni dodat podniku potřebné zdroje, které společnost potřebuje pro svou výrobu, zda jich mohou firmě dodat dostatečný počet, zda je na dodavatele spolehnutí v termínech dodání zboží, a v neposlední řadě musí podnik analyzovat, zda je ochotný cenu od dodavatele akceptovat. Dalším problémem strategické analýzy je výběr vhodných odběratelů. Podnik musí předem zjistit, zda by zákazníci měli o daný produkt zájem a jak vysoká je poptávka po tomto zboží. Tímto však daná analýza nekončí. Podnik si také musí zjistit, jaká je v jeho okolí konkurence, a zda si sám dokáže na trhu vybudovat vysoké konkurenční postavení. Do této analýzy také patří průzkum možných pracovních sil. V tomto směru podnik zkoumá, zda jsou na trhu práce lidé, kteří by byli ochotni pro podnik pracovat, za jakou mzdu budou ochotni pracovat, zda mají dostatečné vzdělání a kvalifikaci pro tuto práci a mnoho dalšího.

Všechny tyto faktory z analýzy okolí musí podnik promítnout do svého strategického a následně finančního plánu. Po této analýze musí zvolit nejvhodnější strategii, na jejímž základě sestavený strategický plán implementuje, a poté zhodnotí, zda takto nastavená strategie naplňuje předem stanovený strategický cíl, kterého chce podnik dosáhnout.

Pomocí strategického controllingu by měl podnik umět určit, jak jeho činnosti okolní prostředí ovlivňuje, a jak je celý podnik řízen.

3. Controlling pracovního kapitálu

Controlling se zaměřuje na složky oběžného majetku, kterými jsou pohledávky, zásoby a krátkodobé finanční zdroje. Controlling pracovního kapitálu slouží ke zjištění optimální hladiny jednotlivých složek oběžného majetku. Realizace těchto opatření umožní podniku efektivně řídit jednotlivé procesy. Controlling pracovního kapitálu provádí firma za účelem, aby nedocházelo ke zneuctění dobrého jména podniku, k nevyužití vhodných tržních příležitostí, ke ztrátě efektivnosti podnikových procesů nebo k nevyužití výhodných investic, které podniku přinesou dlouhodobou návratnost. (Mašková, 2016)

3.1 Controlling pohledávek

Účetně se pohledávky zaznamenávají v rozvaze na straně aktiv. Pohledávky se z časového hlediska dělí na krátkodobé a dlouhodobé. V případě controllingu pohledávek používáme pro controllingové aktivity krátkodobé pohledávky. Při řízení pohledávek se podnik zaměřuje na ukazatele aktivity v podobě obratu pohledávek a doby obratu pohledávek. Nedílnou součástí je prověřování pohledávek po splatnosti, které tyto ukazatele z velké části ovlivňují.

3.1.1 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za kolik dní jsou pohledávky podniku splaceny. (Růčková, 2015)

Dobu obratu pohledávek by měla firma porovnat s nastavenou dobou splatnosti svých faktur. Pokud je doba obratu pohledávek delší než běžná doba splatnosti faktur, znamená to, že odběratelé neplatí podniku včas. Podnik by v tomto případě měl nastavit rozhodná opatření, která by mu urychlila splatnost vzniklých pohledávek. (Sedláček, 2001)

Dobu obratu pohledávek lze znázornit následujícím vzorcem:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad (1)$$

kde: tržby/365... denní tržby

Dobu obratu pohledávek lze zjistit jako poměr pohledávek a denních tržeb.

3.1.2 Pohledávky po splatnosti

Pohledávky po splatnosti ztrácejí svou nominální hodnotu a mohou se postupem času změnit na pohledávky, které jsou nedobytné. Proto je potřeba nedobytné pohledávky přecenit např. na nižší cenu za použití opravné položky nebo odpisem pohledávky do nákladů. Pohledávky po splatnosti mají negativní vliv na ukazatele, které poskytují sledování objemu pohledávek (např. doba obratu pohledávek). Pokud nejsou pohledávky od odběratele včas zaplacený, musí firma zajistit jejich vymáhání. K vymáhání pohledávek dochází zpravidla po zaslání třech upomínek. Pohledávky lze vymáhat soudní nebo mimosoudní cestou např. prostřednictvím inkasní firmy, která pohledávky odkoupí a dále je vyžaduje po dlužníkovi sama. Vzniklé náklady těchto pohledávek jsou daňově uznatelným nákladem. (Dvořáčková, 2012).

Firma se musí snažit, aby předešla vzniku nedobytných pohledávek. Je zapotřebí, aby kontrolovala odběratele a nechala si pohledávky pojistit. Pokud je firma pojištěna a její pohledávky se stanou nedobytnými, může jejich vymáhání přenechat pojišťovně. Pojišťovna vyplatí podniku smluvní procento z nedobytných pohledávek a následně vymáhá pohledávku po dlužníkovi sama. Pokud tedy vyplatí pojišťovna podniku např. 85 % z nedobytné pohledávky, podnik si tuto částku zaúčtuje jako splacenou pohledávku a zbylých 15 % pohledávky odepíše do nákladů.

3.2 Controlling zásob

Zásoby jsou v účetnictví vykazovány na straně aktiv a měly by mít krátkodobý charakter, protože jsou určeny ke spotřebě nebo prodeji. Zásoby se účetně dělí na materiál, zásoby vlastní výroby, polotovary a zboží. Jako materiál se označují veškeré zásoby, které přímo vstupují do výroby. Zásobami vlastní výroby se označují

výrobky, které podnik sám vyrobí. Jako zboží jsou označovány zásoby, které podnik nakoupil a následně je prodává konečnému spotřebiteli. A jako polotovary jsou označovány výrobky v rozpracované fázi nebo části výrobku. (Sedláček, 2017).

Controlling zásob neboli řízení zásob spočívá ve správném nastavení jejich optimální úrovně, což znamená, že zásoby v podniku by neměly být příliš vysoké a zároveň ani moc nízké. Zásoby by měly v podniku zajistit plynulý chod výroby a prodeje, proto je důležité sledovat a regulovat jejich množství pomocí controllingových aktivit.

Zásoby můžeme rozdělit takto:

maximální zásoba – maximální množství zásob, které může mít podnik na skladě,

minimální zásoba – minimální množství zásob, které podnik potřebuje mít na skladě z hlediska plynulého chodu výroby,

okamžitá zásoba – takto je označen aktuální stav zásob, které má podnik na skladu,

pojistná zásoba – množství zásob, kterými podnik vykryje případné zpoždění dodávky,

objednací zásoba – množství zásob na skladě, při kterých musí podnik vystavit novou objednávku, aby dodávka přišla včas, popřípadě nejpozději v době, kdy bude na skladě minimální zásoba,

běžná zásoba – množství zásob, které pokryje potřeby mezi dvěma dodávkami,

technická zásoba – množství zásob, které může podnik použít přímo k výrobě v případě, že dochází k technické přípravě dalšího materiálu (např. sušení dřeva),

havarijní zásoba – množství zásob, které je skladováno v podnicích, ve kterých by mohlo dojít k závažným poruchám ve výrobě, pokud by měl podnik nedostatek materiálu.

(Kocíková, 2014).

3.2.1 Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje, kolik dní trvá, než se zásoby spotřebují v případě zásob ve formě materiálu, nebo kolik dní trvá, než jsou prodány v případě zásob ve formě vlastních výrobků a zboží. (Holečková, 2008)

Dobu obratu zásob lze znázornit následujícím vzorcem:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365} \quad (2)$$

kde: tržby/365... denní tržby

Dobu obratu zásob lze zjistit jako poměr zásob a denních tržeb.

3.3 Controlling krátkodobých finančních zdrojů

Při controllingu finančních zdrojů jsou řízeny krátkodobé finanční zdroje, které jsou z pravidla levnější než dlouhodobé finanční zdroje. Proto jsou používány k vyrovnání likvidity podniku.

3.3.1 Doba splácení krátkodobých závazků

Doba splácení krátkodobých závazků určuje dobu, za kterou je splacen závazek od okamžiku jeho vzniku. Po tuto dobu jsou krátkodobé závazky neuhrazeny a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr, který představuje peněžní prostředky zadržované společností pro vlastní potřeby. (Holečková, 2008)

Dobu splácení krátkodobých závazků lze znázornit následujícím vzorcem:

$$\text{Doba splácení KZ} = \frac{\text{KZ}}{\text{tržby}/365} \quad (3)$$

kde: KZ... krátkodobé závazky

tržby/365... denní tržby

Dobu splácení krátkodobých závazků lze zjistit jako poměr krátkodobých závazků a denních tržeb.

3.4 Controlling likvidity

Pomocí controllingu likvidity lze nastavit plánování finančních toků tak, aby se firma nedostala do platební neschopnosti.

Pojem likvidita představuje rychlé přeměnění aktiv na peněžní hotovost bez větší ztráty hodnoty. Pokud je podnik likvidní, znamená to, že své závazky hradí včas. (Růčková, 2015)

Nízká hodnota likvidity znamená, že se podnik dostává do platební neschopnosti, tzn., že nemůže své závazky hradit v termínu. Naopak vysoká likvidita znamená, že podnik investuje do krátkodobých finančních zdrojů zbytečně velké množství peněz.

Nejběžnějším problémem bývají zbytečně velké zásoby, ve kterých podnikové peníze tzv. „leží“ a nezhodnocují se.

V praxi se nejčastěji likvidita rozděluje na okamžitou, pohotovou a běžnou.

3.4.1 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita bývá často označována jako likvidita 1. stupně. Vstupují do ní pouze platební prostředky, které jsou okamžitě likvidní. (Růčková, 2015)

Mezi tyto platební prostředky patří např. peníze v hotovosti, peníze na běžných a jiných účtech a jiná krátkodobá aktiva.

Hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 0,9–1,1. (Růčková, 2015)

Okamžitou likviditu lze znázornit následujícím vzorcem:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{platební prostředky s okamžitou splatností}}{\text{závazky s okamžitou splatností}} \quad (4)$$

Okamžitou likviditu lze zjistit jako poměr platebních prostředků s okamžitou splatností a závazků s okamžitou splatností.

3.4.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita bývá také označována jako likvidita 2. stupně. Její hodnota by se měla nacházet v rozmezí 1-1,5. (Růčková, 2015)

Pohotová likvidita je následně poměřována s běžnou likviditou. Zvýší-li se hodnota pohotové likvidity v porovnání s běžnou likviditou, potom má podnik příliš velké zásoby. (Mašková, 2016)

Pohotovou likviditu lze vypočítat podle následujícího vzorce:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Pohotovou likviditu lze zjistit poměrem oběžných aktiv snížených o zásoby a krátkodobých závazků.

3.4.3 Běžná likvidita

Běžná likvidita je nazývána likviditou 3. stupně a ukazuje, kolikrát krátkodobé závazky pokryjí oběžná aktiva, neboli jak by byl podnik schopen uhradit všechny své krátkodobé závazky, pokud by proměnil všechna svá oběžná aktiva na hotovost. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. (Růčková, 2015)

Běžnou likviditu lze vypočítat podle následujícího vzorce:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Běžnou likviditu lze vyjádřit jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

4. Nákladový controlling

Nákladový controlling je nástroj ekonomického řízení. Hodnoty prolínající se v nákladovém controllingu vycházejí z účetnictví.

Nákladový controlling je založen na kalkulaci neúplných nákladů, která nezobrazuje fixní náklady (neproměnlivé), ale pouze variabilní náklady (proměnlivé). Kalkulace neúplných nákladů je jedním z nástrojů ekonomického rozhodování, protože pokud se tyto náklady odečtou od pořizovací ceny, vznikne obchodní marže. Nákladový controlling zajišťuje podniku nejen úsporu nákladů, ale i další výstupy, např. zlepšení finanční situace podniku aj. (Lazar, 2012)

4.1 Klasifikace nákladů

Základním dělením nákladů v podniku jsou náklady zachycené ve finančním účetnictví, nazývané jako explicitní náklady, a náklady zachycené v manažerském účetnictví, nazývané jako implicitní náklady. Ve finančním účetnictví jsou náklady vnímány jako úbytek ekonomického prospěchu, tzn., že se zmenšují aktiva nebo se zvětšují dluhy. Explicitní náklady jsou vyjádřeny v účetních neboli pořizovacích cenách. Informace o nákladech zachycených ve finančním účetnictví jsou dostačujícím hodnotícím kritériem pro externí uživatele (např. investory, zákazníky). Pro manažera nejsou však důležité informace z finančního účetnictví, ale především z manažerského účetnictví, kde náklady zobrazují účel, za kterým byly použity. Může se tedy stát, že ve finančním účetnictví budou některé položky vykázány jako náklady, ale pro manažerské účetnictví taková položka nákladem nebude, protože se nejedná o účelově vynaložené prostředky. Příkladem takové položky jsou kurzové rozdíly. (Popesko, Papadaki, 2016)

Může tedy nastat i taková situace, kdy podle finančního účetnictví bude firma vykazovat ztrátu, ale dle manažerského účetnictví bude v zisku. Proto je manažerské účetnictví důležitým nástrojem řízení podniku.

Náklady lze klasifikovat z několika hledisek. Pro účely této diplomové práce postačí tři základní klasifikace nákladů, kterými jsou druhové členění nákladů, účelové členění nákladů a kalkulační členění nákladů.

4.1.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů se odkazuje na finanční účetnictví. Podnik tedy rozlišuje náklady do 5 druhových skupin: spotřeba materiálu, energie a služeb; osobní náklady (např. mzdy); odpisy investičního majetku (hmotného, nehmotného); spotřeba prací a služeb; finanční náklady. Ve finančním účetnictví jsou náklady zobrazeny jako spotřebované externí zdroje. Pro manažerské účetnictví takové členění nákladů nestačí, protože neobsahují informaci, k jakému účelu byly použity. (Popesko, Papadaki, 2016)

4.1.2 Účelové členění nákladů

Jak již bylo výše zmíněno, účelové členění nákladů se používá v manažerském účetnictví, které slouží jako nástroj k podnikovému řízení. Manažera zajímá, zda byl náklad vynaložen přímo na výrobu nebo jen na administrativu. Takovým příkladem je mzda, kdy se v manažerském účetnictví rozlišuje, zda se jedná o mzdu dělníků nebo mzdu účetní apod. V tomto členění jsou proto rozlišovány náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení. Náklady technologické přímo souvisejí s výrobou. Např. v případě truhlářské výroby mezi technologické náklady patří spotřebované dřevo, spotřebovaný spojovací materiál, mzdy vynaložené na truhláře apod. Náklady na obsluhu a řízení jsou náklady na zajištění samotného chodu podniku. Do těchto nákladů jsou zařazeny mzdy účetní, mzdy IT pracovníků, náklady na provoz závodní jídelny aj. V praxi se často takové členění nákladů nevyužívá, protože v některých případech je těžké rozpoznat, které náklady ještě souvisejí přímo s výrobou a které by se už řadily do skupiny nákladů na obsluhu a řízení. Proto nejpoužívanějším členěním nákladů v praxi je členění na náklady jednicové a náklady režijní. (Popesko, Papadaki, 2016)

Náklady jednicové jsou náklady vynaložené na jednotku výkonu (např. na jeden výrobek). Režijní náklady nelze určit na jednotku výkonu. Mezi jednicové náklady jsou např. řazeny náklady vynaložené na jednicový materiál a mzdové náklady připadající na výrobní dělníky. Mezi režijní náklady jsou např. řazeny odpisy používaných strojů na výrobu, pronájem výrobní haly, odměny údržbářů, manažerů, účetních a jiných administrativních pracovníků nebo náklady na informační software apod. (Popesko, Papadaki, 2016)

4.1.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů je velmi podobné účelovému členění nákladů. Zásadním rozdílem mezi těmito dvěma způsoby členění nákladů je, že v účelovém členění jsou náklady vyjádřeny na jednu jednici výkonu a v kalkulačním členění jsou náklady vyjádřeny na více jednic, podle druhu výkonu. Při kalkulačním členění nákladů se náklady dělí na přímé a nepřímé. (Popesko, Papadaki, 2016)

Jak už samotný název skupiny nákladů napovídá, za přímé náklady jsou považovány náklady, které přímo vstupují do výroby, a za nepřímé náklady jsou považovány náklady, jejichž spotřeba přímo nesouvisí s výrobou, nebo jde o náklady, které lze rozpočítat na počet vyrobených výrobků, ale takové rozdělení je pro management nepodstatné (např. lepidlo – lze spočítat, na kolik výrobků vyjde jedna tuba lepidla, ale náklad této položky by se pohyboval v nízkých částkách, např. v haléřích).

Příkladem přímých nákladů jsou náklady na jednicový materiál, náklady vynaložené na mzdy výrobních dělníků, odpisy jednoúčelového stroje, náklady vynaložené na manuál k výrobku apod. Příkladem nepřímých nákladů jsou odpisy strojů, které firma využívá na výrobu, pronájem výrobní haly, mzdy na údržbáře, účetní, personální a administrativní pracovníky, náklady na zajištění a fungování informačního systému apod. (Popesko, Papadaki, 2016)

4.2 Kalkulace a tvorba cen

Kalkulace je základním nástrojem controllingu, pomocí kterého lze propočítat vynaložené náklady na výkon, určit obchodní marži, zjistit zisk a stanovit prodejní cenu, za kterou se výrobky budou prodávat na trhu.

Nejčastější formou kalkulace je kalkulace dle výkonů prodávaných na trhu externím zákazníkům. Sestavení kalkulace v sobě nese dva zásadní problémy, a to, jaké náklady budou přiřazeny do nákladů výkonů a jaký rozsah a strukturu kalkulačních položek zvolit podle toho, k jakému účelu je kalkulace sestavována. (Fibírová, Šoljková, Wagner, 2007)

Jako základní kámen kalkulace se používá obecný kalkulační vzorec.

Tab. 2: Obecný kalkulační vzorec

Přímý materiál	Náklady související přímo s výrobním procesem (materiál).
Přímé mzdy	Odměny pracovníků, kteří působí přímo ve výrobě (mzdy dělníků).
Ostatní přímé náklady	Náklady, které souvisejí s výrobou (např. odpisy výrobních strojů).
Výrobní režie	Náklady, které zajišťují chod výroby (např. elektrická energie).
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	
Správní režie	Náklady vynaložené na management firmy (např. mzdy účetních, mzdy manažerů).
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	
Odbytové náklady	Náklady vynaložené na skladování, dopravu apod.
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	
Zisk	
CENA VÝKONU	

Zdroj: Král a kol., 2012, zpracováno autorkou

Mnoho podniků vyjadřuje formou obecného kalkulačního vzorce zásadní rozdíl mezi samotnou kalkulací nákladů a kalkulační cenou. Kalkulační cena vychází z úrovně zisku nebo obchodní marže, aby byla zajištěná výnosnost kapitálu. Úroveň kalkulační ceny se dále porovnává s cenou výkonu, za kterou podnik prodává na trhu. Této ceny je podnik schopen dosáhnout při určitých vlastnostech svých výrobků, vlastních konkurentů na trhu a ostatních externích podmínkách. Od porovnání těchto cen se dále vyvíjí rozhodnutí managementu, zda s daným výkonem vstoupit na trh s předložením

informace o nákladech výkonu, pokud ji odběratel po firmě vyžaduje. Celková kalkulace nákladů je pro podnik samozřejmě interní informací, která není veřejně prezentována. (Král a kol., 2012)

Obr. 1: Vzorec pro výpočet zisku

Základní cena výkonu

- cenová zvýhodnění

- zákaznické slevy

UPRAVENÁ CENA

- reálné náklady

ZISK

Zdroj: Král a kol., 2012, zpracováno autorkou

Úroveň zisku je tvořena tak, že se od základní ceny výkonu, snížené o cenové zvýhodnění a slevy, odečtou skutečné náklady.

4.3 Střediskové hospodaření

Střediskové hospodaření je důležitým nástrojem controllingu. Firma, která využívá střediskové hospodaření, se rozděluje na samostatné jednotky podle činností. Každé středisko má předem určené činnosti, které vykonává, a tak se utváří přehledný systém celkového fungování podniku. Fungování středisek je založeno na principu nákladového řízení.

„Střediska uvnitř podniku nejsou hodnocena podle zisku, ale podle svého přínosu celkovému hospodářskému výsledku podniku, který je velmi často vyjádřen pomocí splnění nákladového úkolu, předem stanovených nákladů. Tato střediska jsou řízena nákladově, nikoliv ziskově.“ (Fibířová, 2001, s. 42)

4.3.1 Členění středisek dle výroby

Na jakýkoliv podnik lze aplikovat obecné rozdělení středisek, podle jejich činnosti na hlavní, servisní, správní a speciální. V podniku, který je zaměřen na výrobu, se obvykle výroba rozděluje na střediska hlavní a pomocné výroby, obslužné činnosti, zásobování a prodeje, správy a vedlejší činnosti. (Fibírová, 2001)

Výrobky, které se po dokončení výroby prodávají na trhu, pocházejí ze střediska hlavní a pomocné výroby. Hlavní výroba prochází jednotlivými středisky chronologicky za sebou, např. výroba začne ve středisku zásobování, pokračuje do střediska výroby, dále do střediska skladu a poté do střediska prodeje. Servisní střediska předávají své výkony ostatním střediskům. Finální výroba těmito středisky neprochází. Jsou to např. střediska údržby a obsluhy výrobních zařízení, střediska výpočetní techniky, vzdělávání apod. Cílem servisních středisek je snižovat náklady a poskytovat interní služby ostatním střediskům. Správní střediska se zaměřují např. na vedení účetnictví, strategické řízení, marketing apod. Činnosti správních středisek zajišťují celkový chod organizace. Speciální střediska se vyskytují většinou ve velkých podnicích a jsou zaměřena na sociální služby pro své zaměstnance. Příkladem činnosti speciálního střediska je provoz rekreačního střediska nebo fit centra apod. Speciální střediska nejsou součástí výrobního procesu, pouze souvisejí s komplexními propočty optimalizace nákladů na své zaměstnance. (Fibírová, 2001)

4.3.2 Členění středisek dle SBU

SBU (Strategic Business Units = strategické podnikatelské jednotky) jsou v případě střediskového hospodaření samostatné jednotky (střediska). Rychleji reagují na změny v podnikatelském prostředí, jsou v blízkém kontaktu se zákazníkem, více se podílejí na rozhodovacím procesu a umí efektivněji nakládat s případnými vzniklými riziky. SBU mají určité pravomoce ve své strategii, ale s tím i zároveň odpovědnost za její zpracování. Každá SBU má svého manažera, který zodpovídá za aktivity dané SBU. Každá SBU má svou vlastní strategii, která však musí vycházet z celkových cílů, jež si podnik nastavil. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012)

Strategické podnikatelské jednotky se vyznačují pěti důležitými prvky:

Mají své poslání, jsou zaměřeny na jednu nebo více činností, které se odlišují od ostatních činností firmy; mají své ziskové cíle a svého manažera, který je za zisk SBU zodpovědný; mají své vlastní strategické plány a strategie, jejichž účelem je dosáhnout plánovaného cíle; svými výrobky nebo službami uspokojují tržní segmenty; na trzích soutěží se svou vlastní konkurencí. (Jakubíková, 2013)

5. Investiční controlling

„Základní funkcí controllingu investic je poskytovat odpovídající informace zpracované jednoduše, přehledně, s rozlišením pro různé úrovně rozhodování vlastníků nebo manažerů.“ (Scholleová, 2009, s. 17)

Investice jsou pro podnik vynaložené peněžní výdaje, od kterých se očekává, že se v budoucnu přemění na peněžní příjmy. Investici provádí podnik na základě investičního plánu, který je součástí strategického podnikatelského plánu, jímž jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku. (Kocmanová, 2013)

5.1 Charakteristika podnikových investic

Podnikové investice se rozdělují do třech základních skupin dlouhodobého majetku, kterými jsou:

Finanční investice - např. nákupy cenných papírů, podílových fondů, nemovitostí aj., které podnik nakupuje za účelem obchodování s nimi a získávání za ně úroky, dividendy nebo zisk.

Hmotné investice - např. výstavby nových budov, staveb, dopravních cest nebo nákup pozemků, strojů a jiných výrobních zařízení, dopravních prostředků aj.

Nehmotné investice - např. nákupy softwaru, licencí, autorských práv aj.

Investiční majetek může podnik získat koupí, investiční výstavbou (např. výstavba nové haly), finančním leasingem nebo darováním. (Synek, 2011)

5.2 Financování investic

Investice může podnik financovat z vlastních nebo cizích zdrojů. Mezi vlastní zdroje financování patří vklady vlastníků nebo společníků, nerozdělený zisk, odpisy a výnosy z prodeje hmotného majetku. Mezi cizí zdroje financování patří úvěry, prodej obligací, dlouhodobé rezervy, leasing a dotace ze státního či místního rozpočtu a prostředky z fondů EU. (Synek, 2011)

Finální rozhodnutí vlastníka o realizaci či pozastavení investice obsahuje nejen rozhodnutí, do čeho bude společnost investovat, ale i způsob financování daného projektu, do kterého se zahrnují počáteční výdaje i celkové výdaje na provozní a investiční činnosti. Tyto aspekty musí firma zohlednit v sestavování finančního plánu. Finanční plán musí obsahovat informace o pořizovacích výdajích dané investice a jejich zaúčtování, o zdrojích, ze kterých bude investice pořizována, o obsazení trhu, o provozních nákladech souvisejících s danou investicí, o předpokládané době trvání provozu a riziku, které může investici ovlivnit. Na základě těchto informací zjišťuje controller, zda investice splňuje tři základní charakteristiky, kterými jsou faktory likvidity, času a rizika. Faktor likvidity charakterizuje, zda budou z investice plynout peněžní toky po celou dobu investice. Faktor času charakterizuje dobu, za kterou bude investice přeměněna do peněžní formy. Faktor rizika charakterizuje míru výnosnosti, která by byla schopna pokrýt veškerá rizika spojená s investicí. (Scholleová, 2009)

Ideální investice by měla mít vysokou výnosnost, měla by být bezriziková a v krátkém horizontu co nejdříve splacena. Ve skutečnosti však vysoká výnosnost nese s sebou následky vysokého rizika a investice, která přináší malé riziko a je málo likvidní, nepřináší podniku příliš vysokou výnosnost. (Sedláček, 2010)

5.3 Cash flow

Z hlediska hodnocení investic, odhadu výdajů na investici a budoucích příjmů z investice využívá controller Cash flow plánovaného projektu.

V případě hodnocení investic není využíván zisk společnosti (rozdíl mezi výnosy a náklady, ze kterého společnost odvádí daň), protože náklady nezobrazují v účetnictví celkové prvotní výdaje investice. Tyto výdaje jsou do nákladů rozpouštěny postupně formou odpisů a výnosy nezobrazují celkové příjmy, které podnik z dané investice ve skutečnosti získává. (Sedláček, 2010)

Podnik si může zvolit, zda bude sestavovat Cash flow přímou či nepřímou metodou. V případě velkého množství dat je pro podnik výhodné zvolit nepřímou metodu sestavení Cash flow, a to z toho důvodu, že takto sestavený výkaz shrne kvantum dat do přehledných řádků tak, aby se z něj daly vyčíst potřebné údaje, které podnik potřebuje.

V případě, že Cash flow obsahuje malé množství dat o peněžním toku společnosti, je pro podnik vhodné zvolit přímou metodu jeho sestavení, kde jsou peněžní toky rozděleny podrobně do jednotlivých řádků.

5.4 Metody hodnocení investic

Manažer pro své rozhodnutí potřebuje znát, zda se mu daná investice vyplatí či nikoliv, tzn., zda mu přinese požadovaný peněžní příjem. Pro tento účel jsou v investičním controllingu využívány vhodné metody hodnocení investic. Pro účely této diplomové práce jsou vysvětleny pouze dvě metody hodnocení investic, a to čistý celkový příjem z investice a doba návratnosti.

5.4.1 Čistý celkový příjem z investice

Čistý celkový příjem je počítán jako rozdíl celkového příjmu z investice a počátečních výdajů vynaložených na investici.

Čistý celkový příjem lze znázornit následujícím vzorcem:

$$\check{C}CP = CP - PV \quad (7)$$

kde: ČCP ... čistý celkový příjem

CP ... celkový příjem z investice

PV počáteční výdaje na investici

Pokud hodnota čistého celkového příjmu z investice je kladná, potom může podnik o investici dále uvažovat. (Scholleová, 2009)

Pokud je hodnota záporná, měl by podnik přemýšlet o jiné investici.

5.4.2 Doba návratnosti

Pomocí ukazatele doby návratnosti si podnik spočítá, za jak dlouhou dobu se mu vrátí peněžní prostředky, které investoval do svého projektu. Ty by se mu měly vrátit dříve, než uplyne doba životnosti dané investice (např. odpis stroje). Po tomto měření by měl být podnik schopen říci, zda se mu investice vyplatí či nikoliv. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

V prvních letech je přirozené, že hodnota doby návratnosti nabývá záporných hodnot a kladných hodnot nabývá až v následujících letech. Podnik by měl však zvážit i to, zda je pro něj doba návratnosti investice přijatelná a zda mu bude investice vynášet zisk i v následujících letech.

5.5 Zpětná vazba

Zpětnou vazbou zjišťuje controller možné odchylky, které vystihují rozdíl mezi plánovanými výdaji a skutečně vynaloženými výdaji na investici. Úkolem controllera je tyto odchylky co nejpřesněji hodnotou zachytit a analyzovat, jaký vliv mají na uskutečnění dané investice.

Odchylky se mohou vyskytovat náhodně nebo se mohou opakovat. Odchylky na plánovanou investici mohou mít negativní, ale i pozitivní vliv, a to ve velké, ale i v malé míře. (Scholleová, 2009)

Práci s možnými odchylkami znázorňuje následující tabulka:

Tab. 3: Práce s odchylkami

Výskyt odchylky	Odchylka a její dopad			
	velká odchylka negativní	malá odchylka negativní	malá odchylka pozitivní	velká odchylka pozitivní
náhodná odchylka	vytvořit prevenci, aby se v budoucnu neopakovala	zaregistrovat odchylku, ale není nutné ji zatím řešit		využít odchylku ve vlastní prospěch a hledat možnosti k jejímu opakování
opakující se odchylka	neprodleně odstranit příčiny	zapracovat takové odchylky do investičního plánu		využít odchylku ve vlastní prospěch

Zdroj: Scholleová, 2009, zpracováno autorkou

Úkolem controllera je zjistit, jaké odchylky mohou ve skutečnosti od původního plánu nastat, zda jsou velké nebo malé, negativní nebo pozitivní, náhodné nebo opakující se, a podle toho patřičně zakročit a zakomponovat svá rozhodnutí do svého investičního plánu.

5.5.1 Sledování odchylek

Sledováním odchylek si podnik nastavuje systém včasné výstrahy do budoucnosti. Správně nastavený systém sledování odchylek může zabránit tomu, aby podnik pokračoval v investici, která je pro něj nevýhodná. Sledování odchylek je možné rozdělit do tří skupin:

Skutečnost – skutečnost: V této skupině se podnik zaměřuje na analýzu odchylek buď v čase (porovnání více po sobě následujících období), nebo v prostoru (porovnání s konkurencí nebo s jinými investičními firemními projekty).

Plán – skutečnost: Podnik porovnává, jak se původní plán liší od skutečnosti.

Plán – očekávání: Očekávání navazuje na původní analýzu plán – skutečnost a charakterizuje předpověď odchylek, které souvisejí s pozdější realizací plánu.

(Scholleová, 2009)

Další sledování odchylek provádí controller na základě toho, zda se týkají samotného podniku nebo okolí podniku.

Odchytky týkající se samotného podniku lze rozdělit na výrobní (např. celkové náklady na realizaci, vyrobené množství, náklady vynaložené na nákup zásob), obchodní (např. obchodní cena a platební podmínky, neuhrazené pohledávky nebo závazky) a finanční (např. náklady vynaložené na kapitál).

Odchytky týkající se okolí podniku lze rozdělit na legislativní (např. zákony, normy), konkurenční (např. konkurenční ceny nebo prodané množství), tržní (např. změna tržní ceny, dostupnost kapitálu) a technologické (např. změna technologie). (Scholleová, 2009)

Další odchylky může podnik sledovat z hlediska vzniku nákladů (např. změna ceny materiálu, špatná dostupnost kapitálu) nebo výnosů (např. pohyb tržeb, změna ceny, změna prodaného množství) a z hlediska náhodného (důsledky vznikají pouze v daném období – např. zvýšení poptávky z důvodu živelné pohromy) nebo opakovaného (důsledky i příčiny jsou dlouhodobého charakteru a budou se vyskytovat i v budoucím období – např. růst tržní ceny surovin, změna legislativních předpisů) výskytu. (Scholleová, 2009)

Dále záleží na tom, zda jsou odchylky pozitivní (např. snížení nákladů na výrobu, zvýšení zisku), negativní (např. zvýšení nákladů na výrobu, snížení zisku), malé (jsou zanedbatelné), velké (způsobují dodatečné náklady, které prodražují výrobu a snižují zisk). (Scholleová, 2009)

5.5.2 Měření odchylek

Měření odchylek lze provádět v *absolutní* verzi (vyjádření v penězích nebo jiných naturáliích) nebo v *relativní* verzi (vyjádření v procentech).

Absolutní odchylku lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$\Delta X = X1 - X0 \quad (8)$$

kde: ΔX ... absolutní odchylka

$X0$... očekávaná hodnota

$X1$... skutečná hodnota

Absolutní odchylka je vyjádřena jako rozdíl skutečně naměřené hodnoty a očekávané hodnoty daného období. Hodnota odchylky je vyjádřena v penězích nebo jiných naturálních prostředcích.

Relativní odchylku lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$\Delta X = \frac{X1 - X0}{X0} * 100 \quad (9)$$

kde: ΔX ... relativní odchylka

$X0$... očekávaná hodnota

$X1$... skutečná hodnota

Relativní odchylka je vyjádřena jako poměr absolutní odchylky a očekávané hodnoty daného období. Hodnota odchylky je vyjádřena v procentech.

V praxi se měření odchylek využívá na porovnání plánovaných tržeb a skutečných tržeb. Tržby lze vypočítat jako objem prodaného zboží (Q) vynásobený tržní cenou (P) a tyto hodnoty se následně dosadí na místo X do vzorců absolutní a relativní odchylky, které jsou uvedené výše.

Controller na základě těchto výpočtů zjistí, že ačkoliv se plánované tržby mohou rovnat skutečným tržbám, podnik mohl ve skutečnosti na této zakázce prodělat, protože plánoval prodat méně výrobků za vyšší cenu, ale ve skutečnosti prodal více výrobků za nižší cenu.

Pro měření odchylek lze použít více vzorců. Pro účely této diplomové práce jsou použity pouze vzorce absolutní a relativní odchylky, které jsou dostačující pro stručný popis systému měření odchylek.

5.5.3 Nejčastější příčiny vzniku odchylek

Výsledky ze sledování a měření odchylek však nestačí k tomu, aby se podnik rozhodl, zda bude investovat či nikoliv. Důležitou roli v investičním plánu tvoří zjištěné příčiny, proč odchylky ve skutečnosti vznikly. V této části diplomové práce jsou uvedeny nejčastější příčiny vzniku odchylek vyskytujících se v investičním plánu.

„Nejčastější příčiny odchylek: chybné plánování, špatná organizace výrobního procesu, nesprávná realizace plánů, nereálně stanovené cíle, nepředvídatelné externí vlivy, organizační změny, prováděná racionalizace, neplánované zavádění nových strojů nebo postupů, zvýšení cen surovin, nové technologické postupy, použití jiných materiálů, použití cizích výkonů, změna spotřeby, časový posun vzniku nákladů, chybné zaúčtování, zvýšení mzdových tarifů, chybný způsob řízení vedoucího příslušné oblasti, chybějící materiál, výpadky strojů, špatná predikce potřeb zadrženého kapitálu při růstu, snaha o zadržování nadměrných zásob, nedostatečné soustředění na inkaso pohledávek.“ (Scholleová, 2009, s. 236-237)

Po zjištění příčin vzniku odchylek je zapotřebí, aby podnik udělal zásadní opatření, která zabrání tomu, aby se vzniklé odchylky opakovaly v budoucnosti.

5.5.4 Postinvestiční audit

Postinvestiční audit se v podniku využívá po dokončení projektu a jeho cílem je věcně analyzovat a porovnat, zda se původní plány investice shodují se skutečně provedenou investicí. Zjišťuje, jaké nastaly v projektu odchylky, jakého jsou charakteru a jaké mají příčiny.

Postinvestiční audit je důležitým prvkem controllingové zpětné vazby. Hledá příčiny vzniklých odchylek a poskytuje podniku doporučení pro budoucí investice. Obsahem postinvestičního auditu je hodnocení úspěšnosti projektu, výběr faktorů rizika, revize krizových plánů a identifikace příčin neúspěchu. (Scholleová, 2009)

Obsah postinvestičního auditu:

Hodnocení úspěšnosti projektu - zhodnocení výsledného efektu, který má vliv na rozvoj podniku. Nástroji využívanými v hodnocení úspěšnosti projektu jsou např. finanční analýza výsledků, ukazatele rentability aj.

Výběr faktorů rizika – zjištění odchylek a příčin odchylek a zjištění, jakým okolím byly příčiny ovlivněny (makrookolí, mikrookolí, vnitropodnikové okolí). Mezi nástroje výběru faktorů rizika patří např. odchylková analýza, nastavení systémů včasné výstrahy aj.

Revize krizových plánů – sledování a hodnocení, zda byly nastaveny krizové plány, jaký byl jejich rozsah a čas uplatnění.

Identifikace příčin neúspěchu – sledování míry rozdílu od původního plánu z hlediska celého průběhu investice i jejího zakončení. Jde o sledování příčin, nikoliv důsledků. Např. za poklesem podnikového zisku může být špatně nastavená obchodní politika, vývoj na trhu, více konkurence na trhu aj. (Scholleová, 2009)

6. Krátké představení společnosti RAVAK a.s.

V této kapitole jsou použity informace z výroční zprávy společnosti RAVAK a.s. z roku 2018, která je přílohou poslední zveřejněné účetní závěrky na webových stránkách www.justice.cz. Záznam výroční zprávy je přiložen na konci této diplomové práce.

Společnost RAVAK a.s. vznikla dne 1. října 1997 a je zapsána do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze. Sídlo společnosti se nachází v Příbrami, na adrese Obecnická 285, 261 81 Příbram I. Generálním ředitelem společnosti je Ing. Josef Stibor. Nejvyšším orgánem společnosti RAVAK a.s. je valná hromada, dále statutárním orgánem je představenstvo a kontrolním orgánem je dozorčí rada.

Organizační struktura společnosti má v čele generálního ředitele a dále je rozdělena na čtyři samostatné organizační útvary, kterými jsou úsek, divize, oddělení a středisko. Fungování těchto samostatných organizačních útvarů bude dále popsáno v podkapitole 10.3 této diplomové práce, ve které je popsáno střediskové hospodaření společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK funguje na trhu již od roku 1991. V tento rok začala vyrábět sprchové kouty a vaničky do sprchových koutů pro společnost ATMO. V roce 1993 se společnost rozhodla investovat prostředky do svého rozvoje a následně v roce 1994 vstoupila se svými unikátními výrobky na trh. Firmě se začalo postupně dařit, a tak v letech 1996 – 1997 začala své výrobky vyvážet do zahraničí. V roce 1997 rozšířila své výrobky o luxusní sprchové kouty a v následujícím roce 1998 rozšířila svou výrobu o akrylátové vany. Od roku 2004 se společnost začínala více prosazovat na zahraničních trzích a stala se tak hlavním dodavatelem sanitárních výrobků nejen v České republice, ale i v zahraničí. Společnost se může pyšnit svými výrobky v nejluxusnějších hotelích a relaxačních zařízeních po celé Evropě.

V dalších letech společnost založila výrobní závod v Číně, kde se vyrábí sanitární výrobky především pro asijský trh. Zahájila obchod se Španělskem a Německem a ve Velké Británii připravuje otevření reprezentativní prodejny v Londýně.

7. Controlling společnosti RAVAK a.s.

Controlling je ve firmě RAVAK a.s. nedílnou součástí celého fungování podniku. Prosperita podniku je založena na správně nastavených controllingových aktivitách, které napomáhají managementu v zásadních rozhodováních. K provádění controllingových aktivit pověřuje společnost pouze zkušené ekonomy, kteří umí analyzovat nedostatky firmy, navrhnout adekvátní řešení, jak tyto nedostatky odstranit nebo zmírnit, a umí hledat investiční příležitosti, které by mohla společnost využít ve svůj vlastní prospěch.

7.1 Controllingové aktivity společnosti RAVAK a.s.

Controllingové aktivity společnosti RAVAK a.s. jsou nejvíce zaměřené na pracovní kapitál, investice a náklady. V oblasti pracovního kapitálu se controllingové aktivity zaměřují na pohledávky, zásoby, krátkodobé finanční zdroje a likviditu. Velký důraz v této oblasti klade controller na controlling zásob, protože zásoby hrají ve výrobě sanitárních výrobků společnosti největší roli. V oblasti investic využívá controller výkaz Cash flow, pomocí kterého zkoumá, zda má firma volné peněžní prostředky, které by mohla dále investovat. Na základě této informace provádí investiční controlling. V oblasti nákladů se controller zaměřuje na kalkulaci nákladů a tvorbu cen prodejních výrobků a na střediskové hospodaření.

8. Strategický controlling společnosti RAVAK a.s.

Ve společnosti RAVAK, a. s., i přes velikost podniku, diverzifikaci aktivit, které jsou rozděleny do pěti výkonných strukturovaných středisek, a velikost celkových tržeb, nedošlo k plné delegaci rozhodovacích pravomocí a odpovědností. Firma má stále charakter rodinného podniku. Z toho vyplývá, že strategické řízení je realizováno příslušníky dvou rodin, které firmu v roce 1991 založily. Tato skutečnost na jedné straně zajišťuje určitou konzistenci a stabilitu, na druhé straně však vede k přílišné konzervativnosti a k deficitu řídicích činností. Organizační struktura firmy provádí rutinní činnosti, vážnou inovace a též investice do výrobních prostředků. Tento stav souvisí i s generační výměnou majitelů a tudíž i řídicích orgánů firmy z řad rodinných příslušníků. Strategické řízení a strategický controlling je zcela v rukou majitelů, kteří jej sami provádějí a pouze dílčími úkoly jsou pověřováni vybraní pracovníci firmy.

Pro správné nastavení strategie firmy je zapotřebí, aby se podnik zaměřil i na své podnikatelské okolí, které je součástí jeho strategických plánů a realizovaných strategií. Do okolí podniku jsou zahrnuti především odběratelé a dodavatelé, konkurence, která by mohla podnik ohrozit, portfolia produktů, preference zákazníků, externí prostředí z hlediska legislativy apod.

8.1 Dodavatelé společnosti RAVAK a.s.

V následující tab. 4 jsou uvedeni nejvýznamnější dodavatelé společnosti RAVAK a.s., kteří pro společnost zajišťují materiál pro výrobu sanitárních výrobků. Jedná se především o materiál jako je hliník, sklo, plexisklo, keramika apod. Někteří dodavatelé daný materiál pro společnost RAVAK a.s. přímo vyrábí, jiné firmy materiál pro společnost RAVAK a.s. nakupují v cizích zemích, popřípadě jej skladují ve svých skladech a dodávají podle potřeby výrobních plánů do mateřské společnosti RAVAK a.s., která sídlí v Příbrami.

Tab. 4 – Dodavatelé společnosti RAVAK a.s.

Pořadí	Dodavatelé	Dceřiná společnost (holding)
1	PPHU "CENTRUM" Sp. z.o.o.	x
2	KAIPING FREENDO SANITARY WARE CO.,LTD.	x
3	SANEX PRO Kft	holding
4	RAVAK Shanghai	holding
5	Alca plast, s.r.o.	x
6	AGC Processing Teplice a.s., člen AGC	x
7	RAVAK Polska S.A.	holding
8	KREINER EXKLUSIV s.r.o.	x
9	RAVAK International trading Co.Ltd.	holding
10	Constellium Extrusions Děčín s.r.o.	x
11	Senoplast Klepsch a Co. GmbH	x

Zdroj: Interní materiály společnosti RAVAK a.s., zpracováno autorkou

První společnost PPHU "CENTRUM" Sp. z.o.o. byla pro společnost RAVAK a.s. nejvýznamnějším dodavatelem v letech 2018-2019 po mimořádné události, při které došlo k požáru výrobní haly společnosti, která zajišťovala výrobu van. Proto společnost RAVAK a.s. požádala o pomoc svého polského obchodního partnera o výpomoc ve výrobě van. Společnost z důvodu volné výrobní kapacity s výpomocí souhlasila a pro společnost rok a půl vyráběla potřebné vany. Tímto opatřením nedošlo k příliš velkému narušení výroby.

Druhá společnost KAIPING FREENDO SANITARY WARE CO.,LTD, je firma, která nakupuje potřebný materiál z Číny a dováží ho do mateřské společnosti RAVAK a.s. v ČR se sídlem v Příbrami.

Třetí a čtvrtou společnost v tab. 4, společnost RAVAK a.s. vlastní na základě holdingu. Společnost SANEX PRO Kft je dceřinou společností podniku RAVAK a.s., která má

sídlo v Maďarsku a vyrábí pro společnost RAVAK a.s. pryskyřicové vaničky do sprchových koutů, které jim dodává. Naopak společnost RAVAK Shanghai funguje na stejném principu jako druhá uvedená společnost v tab. 4, KAIPING FREENDO SANITARY WARE CO.,LTD, která také nakupuje a dodává mateřské společnosti RAVAK a.s. materiál z Číny.

Pátým významným dodavatelem je česká firma Alca plast, s.r.o., která vyrábí sifony do van, vaniček, umyvadel a okapových sprchových žlábků. Tyto výrobky dodává společnosti RAVAK a.s., která je následně kompletuje do vyrobených van, vaniček sprchových koutů a umyvadel, a poté je dodává do svých prodejen nebo ke koncovému zákazníkovi.

Šestým významným dodavatelem je česká společnost AGC Processing Teplice a.s., člen AGC, která pro společnost RAVAK a.s. vyrábí a následně jí dodává speciální skla a plexiskla, která společnost RAVAK a.s. montuje jako výplně do sprchových koutů, odlitky skleněných dveří do sprchových koutů, vanových stěn a jiných skleněných sanitárních výrobků.

Sedmým významným dodavatelem je společnost RAVAK Polska S.A., která je dceřinou společností podniku RAVAK a.s. zajišťující trh v Polsku, na kterém prodává všechny výrobky značky RAVAK. Dále tato společnost zajišťuje pro společnost RAVAK a.s. nákup keramiky a nábytku, který nakupuje do zásoby a uskladňuje ve svých centrálních skladech. Tímto způsobem si společnost RAVAK a.s. zajišťuje hladký chod výroby, protože nedochází k pozdnímu dodání potřebného výrobního materiálu.

Dalším významným dodavatelem společnosti RAVAK a.s. je česká firma KREINER EXKLUSIV s.r.o., která pro společnost RAVAK a.s. vyrábí moderní samostojící vany, které jsou na trhu velmi žádané.

Společnost RAVAK International trading Co.Ltd. je dceřiná společnost firmy RAVAK a.s., která kontroluje kvalitu nakupovaných materiálů z Číny.

Společnost Constellium Extrusions Děčín s.r.o. vyrábí pro společnost RAVAK a.s. hliníkové profily pro sprchové kouty a dveře a společnost Senoplast Klepsch a Co. GmbH vyrábí pro společnost RAVAK a.s. speciální desky, ze kterých společnost RAVAK a.s. lisuje vany.

Společnost v oblasti výběru dodavatelů často volí formu holdingu, kterou si zajistí pravidelnou dodávku potřebného materiálu za příznivou cenu. Z holdingových společností si tvoří okruh pravidelných dodavatelů, které může na základě vlastněného podílu ve firmě řídit.

8.2 Odběratelé společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK a.s. je zařazena mezi největší firmy v České republice v oblasti výroby sanitárních výrobků. Proto vytváří na trhu vlastní dceřiné společnosti, ze kterých si zároveň tvoří své vlastní odběratele. Celý proces funguje na takovém principu, kdy společnost RAVAK a.s. dodává hotové výrobky do svých dceřiných společností, které mají k dispozici velkokapacitní sklady a jejich sídlo se nachází na různých místech nejen České republiky, ale i v zahraničí. Odběratelé společnosti RAVAK a.s. pak tyto výrobky dodávají na určené prodejny, ze kterých jsou výrobky distribuovány koncovým zákazníkům, anebo výrobky prodávají přímo koncovým zákazníkům. Zahraniční dceřiné společnosti zakládá společnost RAVAK a.s. především z legislativních důvodů a také z hospodářského důvodu, protože dodání zboží zahraničnímu koncovému zákazníkovi ze skladu zřízeného v cizí zemi je rychlé a více ekonomické, než kdyby bylo zboží zahraničnímu zákazníkovi dováženo přímo z centrálního skladu v Příbrami.

Tab. 5 – Odběratelé společnosti RAVAK a.s.

Pořadí	Dodavatelé	Dceřiná společnost (holding)
1	Ravak Ukrajina	holding
2	DC RAVAK MORAVA, a.s.	holding
3	RAVAK Hungary Kft.	holding
4	DC RAVAK PRAHA a.s.	holding
5	RAVAK Baltic	holding
6	RAVAK RUSKO	holding
7	RAVAK Polska S.A.	holding
8	DC RAVAK JIH, a.s.	holding
9	SIKO KOUPELNY a.s.	x

Zdroj: Interní materiály společnosti RAVAK a.s., zpracováno autorkou

Společnost SIKO KOUPELNY a.s. je jedinou výjimkou v žebříčku nejvýznamnějších odběratelů, která není součástí holdingu společnosti RAVAK a.s.

Ostatní výše zmiňované firmy jsou součástí holdingu společnosti RAVAK a.s., tzn., že společnost RAVAK a.s. vlastní v těchto firmách procentní podíl a na základě toho holdingové firmy řídí a určuje pravidla obchodování. U těchto odběratelů je díky holdingu zaručeno inkaso pohledávek, účinné řízení skladových zásob a výroby apod. V tab. 5 je možné si všimnout, že všechny holdingové (dceřiné) společnosti obsahují ve svém názvu značku sanitárních výrobků RAVAK.

SIKO KOUPELNY a.s. jsou do významných odběratelů společnosti RAVAK a.s. zařazeny z toho důvodu, že tato firma je největším českým řetězcem v oblasti prodeje koupelen, a proto je největším obchodním partnerem společnosti RAVAK a.s. na českém trhu. V posledních letech rozšířila své působení i na Slovensko. SIKO KOUPELNY a.s. je zároveň také konkurentem společnosti RAVAK a.s., protože mimo výrobky značky RAVAK prodává také vlastní výrobky.

8.3 Konkurence společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK a.s. je jedna z předních firem, která začala vyrábět a později inovovat sanitární výrobky, a která se drží na trhu více než 25 let. Za tuto dobu si stihla na trhu vybojovat přední místo a její značka je proslulá nejen v České republice, ale i v zahraničí. Výroba sanitty se však v předchozích letech začala velice rychle rozvíjet a na trhu se začaly v této oblasti objevovat nové firmy.

V následující tabulce je představena všechna česká i zahraniční konkurence společnosti RAVAK a.s.

Tab. 6: Tržby konkurence a společnosti RAVAK a.s. v letech 2014-2018 (v tis. Kč)

Firma	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
Domeo Koupelny	33 132	33 132	43 992	52 716	58 786
Gienger Bohemia	335 502	379 599	414 526	437 246	467 408
Gienger Centron	352 959	406 366	439 756	445 307	450 033
Gienger s.r.o.	1 920 495	2 035 961	2 218 335	2 202 270	2 299 791
Gienger Tábor	258 262	299 873	372 746	402 513	462 198
HECKL s.r.o	684 562	740 199	721 852	796 073	890 861
Hornbach	5 096 173	5 554 350	5 628 999	6 441 681	8 038 612
HOPA CZ	103 292	101 655	96 305	89 909	92 488
Hüppe s.r.o.	103 602	117 811	134 328	144 119	151 844
K.T.O. International	210 608	214 307	285 057	330 219	330 219
Kaldewei CS	13 827	15 311	15 879	15 923	16 052
KAMODY	241 289	305 310	356 864	419 024	468 266
Keramika Soukup	526 841	522 618	519 138	487 142	535 534
Koupelny JaS	395 070	412 646	433 043	421 779	419 915

Kreiner Exkluziv	27 091	8 164	10 998	16 002	13 385
Laufen CZ	2 463 739	2 794 080	2 795 483	2 951 923	2 909 582
M+K stavební servis	127 374	148 277	147 888	139 582	153 302
M.B. Keramika	84 765	77 505	84 009	84 170	84 170
M+D Market	192 198	208 469	235 382	247 507	258 970
MAKA Therm CZ	225 760	270 194	313 634	333 125	333 125
Marketis	142 194	131 843	129 847	122 537	122 521
MARO obchod a projekce s.r.o.	608 673	721 086	834 338	906 082	1 055 553
MAWI 3000	98 715	94 699	108 404	101 471	101 471
Ptáček	5 639 141	6 113 720	6 648 570	7 146 308	7 839 903
RIHO CZ	243 207	244 323	250 911	269 657	251 473
Richter+Frenzel	1 669 708	1 726 522	1 689 669	1 846 451	1 923 748
Rubidea CZ	198 805	196 534	205 102	216 795	225 087
SanSwiss	457 479	479 162	540 677	576 543	585 797
SIKO Koupelny	2 425 263	2 734 646	2 983 816	3 019 221	3 328 567
TRIKER a. s.	380 732	401 359	441 841	455 929	463 038
Vagnerplast	34 444	21 460	19 038	28 365	34 382
Wärme	268 777	303 292	291 233	278 041	220 893
Tržby celkem	25 814 835	28 073 972	29 507 966	31 425 630	34 586 974
index nárůstu (v %)		1,088	1,051	1,065	1,101
RAVAK a.s. (sanita tržby celkem)	864 020	920 044	1 068 056	1 175 329	1 138 691
index nárůstu (v %)		1,065	1,161	1,100	0,969

Zdroj: Interní materiály společnosti RAVAK a.s., zpracováno autorkou

V tab. 6 jsou uvedeni všichni konkurenti společnosti RAVAK a.s. jak v České republice, tak v zahraničí. Pro konkurenční srovnání jsou vybrány hodnoty tržeb jednotlivých firem vůči hodnotě tržeb společnosti RAVAK a.s. Jednotlivé hodnoty jsou v tabulce zachyceny za pětileté období od roku 2014 do roku 2018. Data v tabulce jsou zaznamenána na základě účetních závěrek uvedených společností, která jsou veřejně dostupná na obchodním rejstříku. V tab. 6 jsou uvedeny celkové tržby za prodej sanity, nikoliv za všechny výrobky, především ty, které se sanity netýkají. Důvodem je fakt, že v tab. 6 jsou uvedeni konkurenti v oblasti sanity.

Index nárůstu zobrazuje, jak se konkurence na trhu rozvíjela v následujících letech oproti společnosti RAVAK a.s. Rok 2014 je brán pouze jako počáteční údaj pro tento výpočet, protože index nárůstu zahrnuje ve svém výpočtu minulé období. Proto u roku 2014 není hodnota indexu nárůstu uvedena, protože v tabulce není uveden předchozí rok 2013, s kterým bychom mohli rok 2014 porovnat.

Dle indexu nárůstu lze porovnat konkurenceschopnost společnosti RAVAK a.s. Z tabulky je patrné, že v roce 2015 měla společnost RAVAK a.s. oproti celkové konkurenci nižší tržby. Ovšem v roce 2016 společnost RAVAK a.s. své tržby oproti konkurenci výrazně navýšila, zatímco u celkové konkurence tržby oproti předchozímu roku 2015 klesly. V roce 2017 se společnosti RAVAK a.s. tržby snížily oproti předchozímu roku 2016, v porovnání s celkovou konkurencí má však tržby stále vyšší než její konkurence. V roce 2018 oproti roku 2017 tržby společnosti RAVAK a.s. opět klesly. V porovnání s konkurencí jsou tržby společnosti RAVAK a.s. v tomto roce nižší, ale rozdíl mezi hodnotami není příliš zásadní.

Společnost RAVAK a.s. si na trhu vede velmi dobře a dá se říci, že se stále udržuje na předních příčkách silných konkurentů. Společnost RAVAK a.s. není svou konkurencí příliš ohrožena.

8.4 Portfolio produktů společnosti RAVAK a.s.

Portfolio produktů společnosti RAVAK a.s. je členěno do sedmi kategorií:

- sprchování,
- koupání,
- nábytek, umyvadla a WC,
- baterie a doplňky,
- řešení celé koupelny,
- technické příslušenství,
- náhradní díly.

Všechny tyto kategorie jsou dále děleny na jednotlivé výrobky.

V kategorii sprchování nabízí společnost RAVAK a.s. sprchové kouty a dveře, vanové zástěny a dveře, sprchové vaničky, odtokové žlaby a vpusti, hydromasážní panely, duální sprchové systémy, sprchová sedátka a sprchové boxy supernova.

V kategorii koupání jsou na trhu nabízeny vany a vanové zástěny a dveře. Zákazník si může vybrat z produktů volně stojících van, obdélníkových van, rohových van nebo asymetrických van.

Výrobky v kategorii nábytku, umyvadel a WC nesou stejné označení. Nábytek je vyráběn tak, aby byl účelný, snadno udržitelný a zároveň vytvořený v moderním designu. Všechny koupelnové skříňky společnosti RAVAK jsou vybaveny pojezdy, závěsným systémem i panty s dorazem. Skříňky si tedy zákazník může přizpůsobit vzhledem ke své koupelně. V kategorii umyvadel nabízí společnost RAVAK a.s. klasická umyvadla, dvojumyvadla, mini umyvadla, anebo i umyvadla zabudovaná do koupelnové skříňky. V kategorii WC vyrábí společnost RAVAK a.s. závěsná WC a bidety.

Společnost RAVAK a.s. jako jediná na trhu nabízí svým zákazníkům osm designových koupelnových konceptů, na jejichž základě pomůže zákazníkům sestavit jejich koupelnu tzv. „na míru“. Principem této služby je nabídka pomoci sestavit zákazníkovi takovou koupelnu, kde bude nejefektivněji využit celkový prostor koupelny, výrobky

budou postaveny tak, aby koupelna plnila svůj účel a zároveň poskytla zákazníkovi určitý komfort i moderní design a příjemnou místnost k relaxaci a odpočinku.

8.5 Preference zákazníků společnosti RAVAK a.s.

Zákazníkem společnosti RAVAK a.s. je především zákazník, který není orientován na cenu, tzn., je ochoten zaplatit za zboží vyšší cenu než by zaplatil u konkurenta. Důvodem je např. design výrobků, které nabízí společnost RAVAK a.s., a v posledních letech je u zákazníků velmi oblíbený nákup kompletů, které společnost RAVAK a.s. svým zákazníkům nabízí. Jedná se např. o komplet WC s vanou a umyvadlem, nebo komplet sanitárních výrobků i s nábytkem.

Další preference zákazníků jsou kladeny na materiál, z kterého jsou sanitární výrobky a jejich příslušenství vyrobeny. V posledních letech požadují zákazníci místo plexiskla čisté sklo, které společnost RAVAK a.s. umísťuje především do sprchových koutů, dveří sprchových koutů nebo vanových zástěn.

Společnost RAVAK a.s. se pokoušela v minulých letech zaujmout zákazníka barevným designem sanitárních výrobků. Barevné výrobky se mezi zákazníky neuchytily, protože zákazníci zůstali věrní pouze základní bílé barvě. Jediný color, o který mají zákazníci zájem, je leštěný hliník, který je používán např. na úchytky nebo madla.

8.6 Zaměstnanci společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK a.s. nabídla pracovní příležitost těm, kteří již nemohli pracovat z důvodu uzavření průmyslových odvětví na Příbramsku (např. uzavření uranových dolů, ve kterých byla zaměstnána většina obyvatelů Příbramska). Další výhodou, kterou společnost RAVAK a.s. v oblasti zaměstnanosti má, je to, že zaměstnanci jsou ochotni akceptovat nižší mzdu s pracovním místem v místě svého bydliště, než aby dojížděli za prací (např. do Prahy), kde by jim byla nabídnuta vyšší mzda.

Zaměstnanost dle poslední zveřejněné výroční zprávy společnosti RAVAK a.s. z roku 2018, která je přílohou této diplomové práce, je zobrazena následující tabulkou:

Tab. 7: Zaměstnanost v roce 2018

Zaměstnanci	Celkem	Z toho řídicích pracovníků
Průměrný počet zaměstnanců celkem:	402	11
• ženy	137	x
• muži	265	x
Mzdové měsíční náklady (v tis. Kč)	143 136	11 482
Průměrná měsíční mzda na přepočteného zaměstnance (v Kč)	27 575	x

Zdroj: Výroční zpráva z roku 2018 společnosti RAVAK a.s., zpracováno autorkou

Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti RAVAK a.s. je 402, z toho 11 pracovníků pracuje na vedoucí pozici. Průměrně je ve společnosti RAVAK a.s. zaměstnáno více mužů než žen. Zaměstnanci pracují např. na pozici dělníka, skladníka, řidiče, IT pracovníka, pracovníka ekonomického oddělení apod. Celkové mzdové náklady vykazují měsíčně cca 143 tis. Kč, z nichž cca 11,5 tis. Kč připadá na vedoucí pracovníky. Průměrná měsíční mzda na jednoho přepočteného zaměstnance vyjde cca na 27,5 tis. Kč. Tato mzda je pro oblast Příbramska adekvátní.

8.7 Externí prostředí společnosti RAVAK a.s.

Externí prostředí v oblasti legislativy nijak zvlášť společnost RAVAK a.s. neovlivňuje. Společnost RAVAK a.s. se pohybuje v evropském prostoru, ve kterém nemusí platit clo. Placení cla se společnosti RAVAK a.s. dotýká pouze v případě dovážení zboží do Ruska. Ostatní daně a poplatky jsou standardní pro všechny právnické osoby (např. daň z příjmu právnických osob, silniční daň, daň ze závislé činnosti, srážková daň apod.) a společnost RAVAK a.s. nikterak v její podnikatelské činnosti neovlivňuje.

9. Controlling pracovního kapitálu společnosti RAVAK a.s.

Při controllingu pracovního kapitálu provádí controller controllingové aktivity v oblasti pohledávek, zásob a krátkodobých zdrojů. Nejvíce se controller zaměřuje na zásoby, které podniku zajišťují samotný chod výroby. S controllingem pohledávek a krátkodobých zdrojů neodmyslitelně souvisí také controlling likvidity, který controller provádí za účelem prověření finanční stability podniku. Pro účely provedení controllingu pracovního kapitálu v následujících podkapitolách byly použity informace z účetních závěrek (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích) společnosti RAVAK a.s. z roku 2018 a 2017, které byly zveřejněny na oficiálním portálu www.justice.cz a jsou přiloženy na konci této diplomové práce.

9.1 Controlling pohledávek společnosti RAVAK a.s.

Controlling pohledávek společnosti RAVAK a.s. je zaměřen na sledování objemu pohledávek, zvláště pohledávek po splatnosti a řízení doby splatnosti faktur. V minulosti společnost RAVAK a.s. vykazovala v účetní závěrce vysokou hodnotu pohledávek po splatnosti od firmy OLEO CHEMICAL a.s., které se v následujících letech staly nedobytnými. Společnost RAVAK a.s. na ně v jednotlivých letech vytváří opravné položky na vrub nákladů.

9.1.1 Doba obratu pohledávek společnosti RAVAK a.s.

Controller pomocí doby obratu pohledávek zjišťuje, kolik dní trvá, než zákazníci společnosti RAVAK a.s. zaplatí peníze za prodané výrobky. Doporučená doba splatnosti pohledávek ve společnosti RAVAK a.s. se ve většině případů stanovuje maximálně na 30 dní. Následující výpočet doby obratu pohledávek je pro srovnání proveden za roky 2018 a 2017.

Tab. 8: Doba obratu pohledávek společnosti RAVAK a.s.

	2018	2017
Pohledávky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	136 519	172 931
Tržby (v tis. Kč) / 365	3 562	3 669
Doba obratu pohledávek (dni)	39	48

Zdroj: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty společnosti RAVAK a.s. z roku 2017 a 2018, zpracováno autorkou

Doba obratu pohledávek společnosti RAVAK a.s. je vypočítána jako podíl pohledávek z obchodních vztahů (v tis. Kč) a tržeb (v tis. Kč) vydělených počtem dnů kalendářního roku, tj. 365 dnů (viz vzorec (1) na str. 21). Doba obratu pohledávek je vyjádřena jako počet dnů nesplacených pohledávek z obchodních vztahů. Všechny hodnoty zaznamenané v tabulce jsou zaokrouhleny na jednotky nahoru.

Hodnota doby obratu pohledávek v roce 2018 i v roce 2017 překračuje nastavenou dobu splatnosti společnosti RAVAK a.s., což není pro podnik příznivé, protože peněžní prostředky společnosti RAVAK a.s. jsou v pohledávkách tzv. „utopeny“ a společnost na základě této skutečnosti vykazuje nižší zisk. Je potřeba, aby si podnik vybíral pouze takové odběratele, kteří budou schopni plnit své závazky včas a pojistit se pro případ pozdní úhrady pohledávek, které by se mohly proměnit na nedobytné pohledávky.

9.1.2 Pohledávky po splatnosti společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK a.s. kontroluje důsledně práci s pohledávkami. V první řadě je prevence, tedy výběr kvalitních obchodních partnerů. Nový obchodní partner dostává dodávky oproti platbě předem, teprve poté je pro něj stanoven limit maximálního přípustného objemu nezaplacených pohledávek. Pro všechny významné obchodní partnery je tento limit, tedy maximální objem nezaplacených pohledávek, stanoven a upravován po celou dobu spolupráce. Limit je upravován podle změny objemu vzájemného obchodu.

Dojde-li k tomu, že některé pohledávky nejsou zaplacený v termínu, je odeslaná první, poté druhá a nakonec třetí upomínka, a poté je věc předána právníkovi k soudnímu vymáhání.

Samozřejmě, že vždy jsou číněny pokusy o jednání s obchodním parterem a snaha platby vyřešit před jednáním u soudu.

Před předáním pohledávek právníkovi si správu svých pohledávek dělají jednotlivá strukturovaná střediska samostatně. Proces placení pohledávek a jeho kontrola je prováděna vždy ke konci kalendářního měsíce. Pohledávky jsou v kontrolním hlášení rozděleny podle jednotlivých strukturovaných středisek a v jejich rámci ještě podle jednotlivých trhů.

Důsledně je sledováno i placení pohledávek dceřinými společnostmi, i ony mají stanoven limit. Jeho překročení je vždy projednáno s ředitelem příslušné dceřiné společnosti a je zjednána náprava.

Podíl pohledávek zaplacených v termínu splatnosti externími subjekty (mimo dceřiné společnosti – např. odběratelé) činí 57%, avšak zbývající pohledávky jsou uhrazeny zpravidla do 10 dnů po splatnosti. Jedná se tedy spíše o platební nekázeň odběratelů než o nevěli zaplatit. Podíl pohledávek po splatnosti na celkovém objemu pohledávek externích subjektů pak dosahuje obvykle 20%. Tato hodnota se však v čase neustále mění, nejvyšší bývá po skončení sezonního prodeje, tedy v měsících říjen a listopad. Celkový podíl pohledávek, které se nepodaří inkasovat ani po soudním vymáhání a musí být odepsány, dosahuje hodnoty čtyři promile z celkového obratu.

Sankce vůči svým dlužníkům společnost RAVAK a.s. neuplatňuje. V tomto ohledu preferuje vzájemnou domluvu s druhou stranou. Pokud dlužník domluvu nerespektuje, přistupuje pak společnost RAVAK a.s. rovnou k písemným upomínkám a poté řeší nesplacené pohledávky soudní cestou.

9.2 Controlling zásob společnosti RAVAK a.s.

Zásoby jsou pro společnost RAVAK a.s. nejdůležitější složkou fungování celého podniku. Zásoby jsou tzv. stavebním kamenem pro hlavní výrobu sanitárních výrobků, které společnost prodává. Pro evidenci zásob a jednotlivých činností, které se zásobováním souvisí, využívá společnost RAVAK a.s. speciální programy

(ByznysWin, VyrWin), které podávají přehledný obraz o řízení zásob v podniku. Informace obsažené v této kapitole jsou zpracovány na základě interních podkladů od společnosti RAVAK a.s., které nejsou přílohou této diplomové práce.

9.2.1 Zásobovací princip společnosti RAVAK a.s.

Zásobovací činnost společnosti RAVAK a.s. zabezpečuje výrobní faktory, které vstupují do výroby a slouží tak k hlavní činnosti společnosti.

Mezi zásobovací činnosti společnosti RAVAK a.s. patří:

- zjišťování, jaký druh materiálu a kolik je ho potřeba,
- volba dodavatele materiálu,
- jednání s dodavateli a uzavírání kupních smluv s nimi,
- zajišťování dodávek materiálu, příjem materiálu na sklad a jeho kontrola,
- sledování a regulování stavu zásob na skladě a zabezpečování jejich nejefektivnějšího využití ve výrobě,
- skladování materiálu a jeho výdej do spotřeby,
- zabezpečení informačních toků,
- pružná realizace operativních zásahů tak, aby činnost podniku nebyla ohrožena.

9.2.2 Druhy zásob společnosti RAVAK a.s.

Zásoby se ve společnosti RAVAK a.s. rozdělují na tři skupiny, kterými jsou **materiál, zboží a zásoby vytvořené vlastní činností**. Materiál je pro interní potřeby společnosti RAVAK a.s. rozdělován do pěti skupin, kterými jsou *základní materiál, pomocné látky, provozní látky, náhradní díly a obaly*. Zásoby vytvořené vlastní činností se dále rozdělují na tři skupiny, kterými jsou *nedokončená výroba, polotovary vlastní výroby a hotové výrobky*.

Materiál

Základním materiálem jsou označovány hlavní suroviny, které jsou při výrobě sanitárních výrobků používány. Do výrobního procesu vstupují celé nebo částečně a tvoří základní podstatu samotného výrobku.

Pomocné látky jsou suroviny, které netvoří základní podstatu samotného výrobku, ale zvyšují jeho hodnotu. Mezi pomocné látky společnosti patří např. barvy a laky.

Provozními látkami je označován materiál, kterého je zapotřebí při provozování samotného podniku jako celku. Mezi provozní látky řadí společnost RAVAK a.s. např. paliva a mazadla.

Jako *náhradní díly* eviduje společnost RAVAK a.s. materiál, který je určen pro uvedení hmotného majetku do původního stavu.

Poslední složkou materiálu na skladě společnosti RAVAK a.s. jsou *obaly*. Tento materiál slouží k ochraně a dopravě materiálu, zboží a vlastních výrobků zákazníkovi.

Zboží a zásoby vytvořené vlastní činností

Za *zboží* jsou považovány všechny movité věci, které společnost RAVAK a.s. pořizuje za účelem následného prodeje. Mezi *zásoby vytvořené vlastní činností* společnost RAVAK a.s. zahrnuje nedokončené výrobky, polotovary a hotové výrobky.

Do *nedokončené výroby* zařazuje společnost RAVAK a.s. produkty, které prošly několika stupni výrobního procesu, ale ještě již nejsou materiálem, ani ještě hotovým výrobkem.

Jako *polotovary* jsou označovány výrobky, které jsou odděleně evidovány, neprošly všemi výrobními procesy a musí být dokončeny nebo zkompletovány do hotových výrobků v následujícím výrobním procesu.

Hotové výrobky společnost RAVAK a.s. prodává svým zákazníkům, jimiž jsou především velkoobchody a maloobchody.

9.2.3 Plánování materiálových zásob společnosti RAVAK a.s.

Zásoby materiálu se plánují dopředu v měsíčním plánu, který vychází ze statistických údajů z minulého období. Základem pro správné plánování materiálových zásob je umět předvídat, využívat získaných předchozích zkušeností a mít dobrý odhad na prodejnost výrobků. V zimním období je poptávka po sanitárních výrobcích ze zkušenosti minulých let menší než v letním období, proto firma v tomto období vyrábí těchto výrobků méně. Je tedy důležité, aby plánování materiálových zásob dostatečně zajistilo hladký průběh výroby, ale aby zároveň na skladě nezůstával přebytečný materiál, který by společnosti zbytečně navyšoval celkové náklady na výrobu. Proto je u každého materiálu nastavena minimální zásoba, která musí být na skladě pro zajištění daného výrobku a pod toto minimum nesmí zásoba klesnout. Pokud se tedy zásoba na skladě již k této minimální zásobě blíží, je zapotřebí zajistit další dodávku potřebného materiálu. K nastavení minimální zásoby slouží společnosti RAVAK a.s. speciální program ByznysWin, který umí vyhledat veškerý materiál potřebný na určitý druh výrobku. Na základě těchto propočtů je dále objednáván materiál na zajištění výroby potřebného počtu daných výrobků.

9.2.4 Doba obratu zásob společnosti RAVAK a.s.

Pomocí doby obratu zásob controller zjišťuje, kolik dní jsou zásoby uloženy na skladě, než dojde k jejich spotřebě nebo prodeji. Optimální hodnotu doby obratu zásob nelze tak jednoznačně určit, protože každá společnost má jinak nastavený systém výroby. Doba obratu zásob by však neměla mít příliš vysokou hodnotu, což by pak znamenalo, že společnost zbytečně investuje do zásob, které zrovna nepotřebuje a tím si zvyšuje výrobní náklady.

Následující výpočet doby obratu zásob je pro srovnání proveden za roky 2018 a 2017, a to jak za celkové zásoby, tak i za jednotlivé druhy zásob společnosti RAVAK a.s. Údaje pro výpočet doby obratu celkových zásob byly použity z rozvahy a výkazu zisku a ztrát společnosti RAVAK a.s. z roku 2018 a 2017, které jsou přílohou této diplomové práce. Hodnoty v tab. 9, označené jako doba obratu jednotlivých druhů zásob využívaných pro výrobu sanity, byly převzaty z konkrétních controllingových propočtů společnosti, které jsou interním dokumentem, proto nejsou přiloženy k této diplomové práci.

Tab. 9: Doba obratu celkových zásob a jednotlivých druhů zásob společnosti RAVAK a.s.

	2018	2017
Celkové zásoby (v tis. Kč)	405 959	360 024
Celkové tržby (v tis. Kč) / 365	3 562	3 669
Doba obratu celkových zásob (dni)	114	99
Doba obratu jednotlivých druhů zásob (dni)		
<i>/výroba sanity/</i>		
materiál	67	62
polotovary	45	43
vlastní výrobky	39	41
zboží	35	29

Zdroj: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, Interní výkazy společnosti RAVAK a.s. pro potřeby výroby sanity, zpracováno autorkou

Doba obratu zásob společnosti RAVAK a.s. je vypočítána jako podíl zásob (v tis. Kč) a tržeb (v tis. Kč) vydělených počtem dnů kalendářního roku, tj. 365 dnů (viz vzorec (2) na str. 23). Doba obratu zásob je vyjádřena jako počet dnů, po které má společnost RAVAK a.s. zásoby uložené na skladě. Všechny hodnoty zaznamenané v tabulce jsou zaokrouhleny na jednotky nahoru.

Hodnota doby obratu celkových zásob i jednotlivých druhů zásob společnosti RAVAK a.s. se v roce 2017 příliš neliší od hodnoty spočítané v roce 2018. Počet dní, po které jsou celkové zásoby uskladněny, je vyšší než tři měsíce. Naopak počet dnů, po které jsou jednotlivé druhy zásob uskladněny, se dle výpočtu doby obratu snížily v průměru na jeden a půl měsíce.

Vypočítané hodnoty doby obratu zásob nejsou příznivé a poukazují na to, že společnost RAVAK a.s. udržuje na skladě příliš vysoké zásoby, ve kterých jí tzv. „leží“ peněžní prostředky.

Společnost udržuje velké zásoby v oblasti materiálu a polotovarů a relativně nižší zásoby u hotových výrobků a zboží. I přesto, že zásoby zadržují podniku kapitál, je společnost RAVAK a.s. nucena pro účely hladkého chodu své výroby udržovat takové zásoby, které takový průběh výroby zajistí, čímž je zaručeno, že nedojde k přerušení výroby nebo k nedostatku hotových výrobků, které musí být včas dodány zákazníkům. Podnik tímto předchází zbytečným škodám, které by vznikly v případě nedostatku zásob, protože takové škody by byly pro podnik mnohonásobně větší než hodnota kapitálu, která je v zásobách zadržována. U jednotlivých druhů materiálů je třeba respektovat dodací lhůty a udržovat zásoby tak vysoké, aby překrývaly dobu dodání od dodavatelů. Zároveň si společnost vzhledem ke své kapitálové síle může dovolit využívat volatilitu trhů komodit a měn a realizovat nákupy v době, kdy je to cenově výhodné i za cenu vyšších zásob, neboť takto jsou realizovány další zisky oproti cenovým kalkulacím.

9.3 Controlling krátkodobých finančních zdrojů společnosti RAVAK a.s.

Controllingem krátkodobých finančních zdrojů zjišťuje controller, jak si počíná společnost RAVAK a.s. ve splácení svých krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Pro tyto účely je využíváno controllingového šetření, a to dobou splácení krátkodobých závazků.

9.3.1 Doba splácení krátkodobých závazků společnosti RAVAK a.s.

Doba splácení krátkodobých závazků ukazuje, za kolik dní společnost RAVAK a.s. zaplatí své krátkodobé závazky plynoucí z obchodních vztahů. Optimální hodnota doby splácení krátkodobých závazků je stejně jako u doby obratu pohledávek 14 dní. Následující výpočet doby splácení krátkodobých závazků je pro srovnání proveden za roky 2018 a 2017.

Tab. 10: Doba spláčení krátkodobých závazků společnosti RAVAK a.s.

	2018	2017
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů (v tis. Kč)	60 113	44 973
Tržby (v tis. Kč) / 365	3 562	3 669
Doba spláčení krátkodobých závazků (dni)	17	13

Zdroj: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, zpracováno autorkou

Doba spláčení krátkodobých závazků společnosti RAVAK a.s. je vypočítána jako podíl krátkodobých závazků z obchodních vztahů (v tis. Kč) a tržeb (v tis. Kč) vydělených počtem dnů kalendářního roku, tj. 365 dnů (viz vzorec (3) na str. 22). Doba spláčení krátkodobých závazků je vyjádřena počtem dnů, po které krátkodobé závazky z obchodních vztahů společnosti RAVAK a.s. nejsou uhrazeny. Všechny hodnoty zaznamenané v tabulce jsou zaokrouhleny na jednotky nahoru.

V roce 2018 vychází společnosti doba spláčení krátkodobých závazků na 17 dní, což je těsně nad optimální hodnotou, a v roce 2017 je ještě jeden den pod optimální hodnotou. Samozřejmě splatnost faktur může být mezi podniky nastavena individuálně, ale na první pohled je jasné, že společnost RAVAK a.s. ve spláčení svých krátkodobých závazků z obchodních vztahů nezaostává a hradí přijaté faktury, mzdy zaměstnanců, odvody státu a zdravotním pojišťovnám včas. Jestliže není nějaká faktura zaplacená do data splatnosti, souvisí to s tím, že společnost nesouhlasí se způsobem dodávky, kvalitou nebo množstvím daného zboží nebo služby. Sankce od dodavatelů u společnosti RAVAK a.s. nebyla za celou dobu fungování podniku uplatněna. Doba spláčení krátkodobých závazků je ve společnosti RAVAK a.s. dobře nastavena, tzn., že podnik hradí své závazky v termínu.

9.4 Controlling likvidity společnosti RAVAK a.s.

Pomocí controllingu likvidity jsou controllorem prováděny controllingové aktivity, které prověřují, zda je podnik likvidní, tzn., že platí své závazky ve stanoveném termínu. Hodnota likvidity by neměla být nízká, ale ani příliš vysoká. Optimální hodnota likvidity je vždy stanovena podle toho, jaký druh likvidity je controllerem prověřován. Pro potřeby této diplomové práce jsou prověřovány tři druhy likvidity, a to okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita.

9.4.1 Okamžitá likvidita společnosti RAVAK a.s.

Okamžitá likvidita zachycuje nejlikvidnější aktiva, která má podnik k dispozici. Mezi nejlikvidnější aktiva společnosti RAVAK a.s. patří peněžní prostředky v pokladně a na běžném účtu. Pomocí okamžité likvidity controller zjišťuje, zda jsou závazky podniku okamžitě splatné. Následující výpočet okamžité likvidity je pro srovnání proveden za roky 2018 a 2017.

Tab. 11: Okamžitá likvidita společnosti RAVAK a.s.

	2018	2017
Peněžní prostředky (v tis. Kč)	198 227	151 951
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	113 631	106 962
Okamžitá likvidita	1,75	1,42

Zdroj: Rozvaha společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, zpracováno autorkou

Okamžitá likvidita je vypočítána jako poměr peněžních prostředků v tis. Kč a krátkodobých závazků v tis. Kč (viz vzorec (4) na str. 23). Výsledek okamžité likvidity je zaokrouhlen matematicky na dvě desetinná místa.

Optimální hodnota okamžité likvidity se pohybuje od 0,9 do 1,1. Je zřetelné, že okamžitá likvidita společnosti RAVAK a.s. jak v roce 2018, tak i v roce 2017 byla příliš vysoká a rozhraní se nepřiblížila. I přesto, že ukazatel okamžité likvidity prokazuje, že společnost hraří své závazky včas, její hodnota je až příliš vysoká, což pro podnik není

příznivé. Důvodem vysoké likvidity by mohlo být konzervativní financování společnosti RAVAK a.s., tzn., že společnost využívá k financování především vlastní zdroje, nikoliv cizí zdroje.

9.4.2 Pohotová likvidita společnosti RAVAK a.s.

Pohotová likvidita vylučuje z oběžných aktiv zásoby, protože právě pohotovou likviditou v porovnání s běžnou likviditou se určuje, zda má podnik na skladě skutečně příliš velké množství zásob, které je nadbytečné nebo zda jsou zásoby podniku optimální či nedostatečné. Následující výpočet pohotové likvidity je pro srovnání proveden v roce 2018 a 2017.

Tab. 12: Pohotová likvidita společnosti RAVAK a.s.

	2018	2017
<i>Oběžná aktiva (v tis. Kč)</i>	824 352	776 107
<i>Zásoby (v tis. Kč)</i>	405 959	360 024
Oběžná aktiva (v tis. Kč) – zásoby (v tis. Kč)	418 393	416 083
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	113 631	106 962
Pohotová likvidita	3,68	3,89

Zdroj: Rozvaha společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, zpracováno autorkou

Pohotová likvidita je vypočítaná jako podíl oběžných aktiv v tis. Kč snížených o zásoby v tis. Kč a krátkodobých závazků v tis. Kč (viz vzorec (5) na str. 23). Výsledek této hodnoty je zaokrouhlen matematicky na dvě desetinná místa.

Optimální rozhraní této hodnoty se pohybuje od 1 do 1,5. Hodnoty pohotové likvidity společnosti RAVAK a.s. se optimálnímu rozhraní ani zdaleka nepřibližují. Hodnoty jsou stejně jako u okamžité likvidity příliš vysoké. Společnost zadržuje své finanční prostředky v zásobách, a to z toho důvodu, aby nedošlo k přerušení výroby. Proto nakupuje na sklad potřebný materiál, kterého musí mít dostatek dle výrobního

plánu včetně dané zásoby. Dalším důvodem pro vysoké zásoby jsou výhodné nákupy, které společnost RAVAK a.s. uskutečňuje tehdy, kdy je cena na trhu příznivá.

9.4.3 Běžná likvidita společnosti RAVAK a.s.

Běžnou likviditou controller zkoumá, zda podnik dokáže svá oběžná aktiva přeměnit na peněžní prostředky a uhradit tak své závazky. Následující výpočet běžné likvidity je pro srovnání proveden v roce 2018 a 2017.

Tab. 13: Běžná likvidita společnosti RAVAK a.s.

	2018	2017
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	824 352	776 107
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	113 631	106 962
Běžná likvidita	7,25	7,26

Zdroj: Rozvaha společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, zpracováno autorkou

Běžná likvidita je vypočítaná jako poměr oběžných aktiv v tis. Kč a krátkodobých závazků v tis. Kč (viz vzorec (6) na str. 24). Výsledek této hodnoty je zaokrouhlen matematicky na dvě desetinná místa.

Optimální rozhraní této hodnoty by se mělo pohybovat od 1,5 do 2,5. Je jasné vidět, že hodnota se opět jako u pohotové likvidity k optimálnímu rozhraní vůbec nepřiblížila, zásoby společnosti RAVAK a.s. jsou hodnoceny jako příliš vysoké. Z pohledu včasné úhrady závazků je společnost likvidní, ale nadměrná hodnota likvidity není z pohledu controllingu přípustná.

Společnost RAVAK a.s. vykazuje vysokou likviditu, jejíž příčinou je nadbytek volných peněžních prostředků na firemních bankovních účtech. K takovému jevu dochází jednak v důsledku nižšího poměru výplaty dividend akcionářům a rozdělování zisku, ale také v důsledku nedostatečné identifikace a realizace nových investičních a podnikatelských aktivit, např. v oblasti sanitární výroby a v oblasti nákupu nemovitostí. Pokud by společnost RAVAK a.s. do těchto oblastí více investovala, mohla by využívat tzv. vertikální integraci zpětnou, při které dochází k celkové nebo částečné fúzi podniku s dodavatelskou firmou a společnost si tak zajistí větší bezpečnost dodávek materiálu a zboží.

10. Nákladový controlling společnosti RAVAK a.s.

Nákladový controlling společnosti RAVAK a.s. je prováděn na základě podkladů jak z finančního účetnictví, tak i z manažerského účetnictví. Finanční účetnictví není dostačujícím hodnotícím kritériem pro nákladový controlling, proto společnost RAVAK a.s. využívá i manažerského účetnictví.

Nákladový controlling je jednou z hlavních součástí manažerského účetnictví a je prováděn na úrovni jednotlivých středisek a jejich činností. Činnosti prováděné jednotlivými středisky společnosti RAVAK a.s. jsou ohodnoceny normativně na základě provedených výkonů. Zisk (popřípadě ztráta) každého střediska je počítán jako rozdíl skutečných a kalkulovaných nákladů jednotlivého střediska. Tento výsledek je pravidelně sledován a vyhodnocován v měsíčním intervalu. V případě dosažení ztráty na některém středisku jsou ihned analyzovány příčiny a je stanoveno nápravné opatření. Obdobně jsou sledována i střediska mimo hlavní činnost firmy, tj. střediska, která sama obchodují. U těchto středisek se také sleduje dosažená marže z prodejů. Tam, kde si střediska navzájem předávají různé výkony, funguje i přenos nákladů a výnosů v rámci vnitropodnikového účetnictví. Náklady režijních středisek jsou pak rozděleny na jednotlivá výkonná střediska. Klíčem k tomuto rozdělení je poměr objemu výnosů výkonných středisek.

Aby mohla být celá společnost takto detailně sledována, musí být informační systém nastaven na sledování jednotlivých středisek a tato střediska musí být definována. Každý prvotní nákladový doklad v účetnictví nese příznak určitého střediska, na jednotlivá střediska jsou přiřazeni pracovníci, sklady materiálu, polotovarů a výrobků a také hmotný majetek tak, aby odpisy z něj byly účtovány na konkrétní středisko.

10.1 Klasifikace nákladů společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK a.s. dle účetních norem vykazuje náklady ve finančním účetnictví prostřednictvím účetní závěrky sestavované za každé účetní období, kterým je kalendářní rok. Tuto účetní závěrku zveřejňuje na portálu www.justice.cz.

Pro interní účely a controllingové aktivity vykazuje společnost RAVAK a.s. také manažerské účetnictví, které náklady specifikuje podle účelu, k jakému jsou vynaloženy.

10.1.1 Druhové členění nákladů společnosti RAVAK a.s.

Druhové členění nákladů vykazuje společnost RAVAK a.s. ve Výkazu zisku a ztráty, který sestavuje na konci účetního období jako součást účetní závěrky. Mezi nejdůležitější druhy nákladů, které je potřeba vynaložit na podnikatelskou činnost, řadí společnost RAVAK a.s. náklady vynaložené na prodané zboží, spotřebu materiálu a energie, služby, odpisy, mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, prodaný materiál, daně a poplatky.

10.1.2 Účelové členění nákladů společnosti RAVAK a.s.

K tomu, aby podnik mohl správně provádět nákladový controlling je zapotřebí, aby věděl, k jakému účelu jsou jednotlivé druhy nákladů použity. Jinak řečeno, co konkrétního se skrývá pod názvem jednotlivých nákladů. Následující účelové členění nákladů je vysvětleno na konkrétních druzích nákladů společnosti RAVAK a.s., které je popsáno v předchozí podkapitole.

Prodané zboží – náklady zobrazující peníze vydané společností RAVAK a.s. na nákup zboží, které následně prodává zákazníkovi. Tyto náklady nevstupují do výrobního procesu.

Spotřeba materiálu a energie – do spotřeby materiálu patří náklady, které vstupují přímo do výrobního procesu. Hlavním materiálem pro výrobu sanitárních výrobků je akrylát. Do spotřeby materiálu patří také spotřeba pomocného materiálu (např. šrouby a jiné uchycení, svařovací drát, brusné kotouče, laky apod.)

Spotřebu energie už je nutné rozdělit na hlavní výrobu a kancelářské prostory. Do spotřeby energie řadí společnost RAVAK a.s. spotřebu elektrické energie a spotřebu plynu. Do nákladů elektrické energie řadí elektřinu, která pohání výrobní a jiná strojní zařízení, a elektřinu potřebnou ke svícení jak ve výrobních halách, tak v kancelářských prostorech. Spotřeba plynu je vyčíslena na vytápění výrobních hal, skladů,

kancelářských prostorů a ostatních budov, které společnost RAVAK a.s. využívá k podnikatelské činnosti.

Služby – náklady, které je potřeba rozdělit na ty, které vstupují přímo do výrobního procesu, a které do výrobního procesu nelze zařadit. Příkladem služeb, které přímo souvisí s výrobním procesem, jsou služby spojené s údržbou výrobních zařízení. Příkladem služeb, které nesouvisí s výrobním procesem, jsou služby provedené za daňové poradenství, právní služby, auditorské služby apod.

Odpisy – náklady, které snižují hodnotu hmotného majetku, který má společnost RAVAK a.s. v evidenci. Mezi hmotný majetek společnosti RAVAK a.s. patří budovy, strojní zařízení a automobily.

Mzdové náklady – náklady opět rozdělené na přímou výrobu a ostatní mzdy. Mzdy, které jsou zahrnuty do přímé výroby, jsou mzdy dělníků a jiných pracovníků, kteří se podílejí na přímé výrobě. Do ostatních mezd jsou zařazeny mzdy účetních, IT pracovníků, controllerů, pracovníků managementu a jiných administrativních a řídicích pracovníků.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění – jsou vypočítávány ze mzdy. Proto stejně jako u mzdových nákladů dělí společnost RAVAK a.s. tyto náklady podle toho, zda se jedná o mzdy pracovníků, kteří se podílejí na přímé výrobě, nebo ostatních pracovníků, kteří se na přímé výrobě nepodílejí.

Prodaný materiál – náklady vynaložené na materiál, který není hotovým výrobkem, ale již byl prodán. Patří sem např. polotovary a nedokončená výroba.

Daně a poplatky – do těchto nákladů jsou zařazeny daně vyplývající z mezd pracovníků, dále daně a poplatky související s podnikatelskou činností (např. daň z příjmů právnických osob, silniční daň apod.).

10.1.3 Kalkulační členění nákladů společnosti RAVAK a.s.

Kalkulační členění nákladů dělí náklady na přímé a nepřímé. Do přímých nákladů společnosti RAVAK a.s., které se týkají přímé výroby, vstupují dle obecného kalkulačního vzorce náklady vynaložené na přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady a výrobní režie. Do nepřímých nákladů vstupují náklady zařazené v položkách

obecného kalkulačního vzorce pod označením správní režie a odbytové náklady. Konkrétní popis přímých a nepřímých nákladů je rozepsán v obecném kalkulačním vzorci společnosti RAVAK a.s., který je uveden v následující podkapitole.

10.2 Kalkulace a tvorba cen společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK a.s. vyrábí sanitární výrobky. Každý výrobek má vlastní výrobní technologii a každý výrobek je jedinečný, proto má každý výrobek svou vlastní interní kalkulaci. Tyto informace jsou zaneseny v manažerském účetnictví, které společnost RAVAK a.s. vede dobrovolně pro své vlastní potřeby. Na základě sestavených interních kalkulací vypočítává obchodní marži jednotlivého výrobku a tvoří tržní cenu, za kterou je výrobek prodáván zákazníkům.

Dle obecného kalkulačního vzorce (viz str. 29) jsou náklady společnosti RAVAK a.s. charakterizovány následovně:

Přímý materiál je materiál použitý na výrobu konkrétního výrobku. V případě výroby sanitárních výrobků se do přímého materiálu řadí hlavně akrylát - plastová deska na výrobu van, speciální laky, kterými jsou výrobky chráněny před poškozením, akrylové sklo, běžné sklo, hliníkové profily, různé druhy těsnění, plastové a jiné spojovací díly a mnoho dalších materiálů.

Přímé mzdy jsou kalkulovány jako úplné personální náklady pracovníků, kteří pracují ve výrobním procesu.

Do přímých mzdových nákladů jsou tedy také zařazovány ostatní personální náklady, tj. zdravotní pojištění, sociální pojištění a další sociální náklady.

Ostatní přímé náklady zahrnují odpisy výrobních strojů, např. lisy, které tvarují odlitky do tvarů van, sprchových vaniček apod., dále řezací stroje, lakovací stroje apod. Sem jsou také zahrnovány náklady na vývoj výrobků.

Výrobní režie zahrnuje především spotřebovanou elektrickou energii, kterou jsou poháněny výrobní stroje zajišťující výrobní proces.

Správní režie zahrnuje např. mzdy administrativních pracovníků, mezi které se řadí management společnosti RAVAK a.s., oddělení controllingu a reportingu, účetní,

sekretariát aj. Také jsou zde zařazeny daňové náklady za administrativní pracovníky, tj. zdravotní pojištění, sociální pojištění a daň z příjmů, popřípadě srážková daň.

Odbytové náklady zahrnují náklady vynaložené na skladování materiálu, zboží a zásoby vytvořené vlastní činností, mezi které patří nedokončená výroba, polotovary a především hotové výrobky. Do odbytových nákladů řadí společnost RAVAK a.s. také skladování ochranných obalů (např. folie, krabice apod.), do kterých jsou hotové výrobky baleny a převáženy. S tím souvisí náklady na dopravu, které jsou také zařazeny do odbytových nákladů společnosti RAVAK a.s.

Dle obecného kalkulačního vzorce jsou sestaveny náklady, které jsou v literatuře označovány jako základní cena výkonu, používaná podnikem jako interní materiál pro výpočet obchodní marže a následně prodejní ceny. Ve společnosti RAVAK a.s. je obchodní marže a prodejní cena upravována podle toho, jakému zákazníkovi je prodávána. Jedná-li se o významného klienta, může společnost z této ceny odečíst např. klientskou slevu nebo jiné zvýhodnění, které záleží na domluvě mezi zákazníkem a managementem společnosti RAVAK a.s. Prodejní cena, za kterou jsou výrobky zákazníkovi prodávány, je vytvořena jako součet úplných nákladů výkonů a zisku.

10.2.1 Kalkulace sestavovaná společností RAVAK a.s.

V této kapitole je popsána modelová kalkulace sanitárního výrobku. Nejedná se o kalkulaci konkrétního výrobku, ale pouze o vzor kalkulace, která je ve společnosti RAVAK a.s. sestavovaná. Údaje v následující tabulce jsou převzaty z interních materiálů společnosti RAVAK a.s., které nejsou přílohou této diplomové práce.

Tab. 14: Příklad modelové kalkulace sanitárního výrobku společnosti RAVAK a.s.

Přímý materiál	900,- Kč
Přímé personální náklady	750,- Kč
Ostatní přímé náklady	420,- Kč
Výrobní režie	490,- Kč
Správní režie	220,- Kč
Odbytové náklady	50,-Kč
Celková cena	2 830,-Kč

Zdroj: Interní materiály společnosti RAVAK, a.s., zpracováno autorkou

Pro jednotlivé položky je samozřejmě vytvářen detailní rozpis.

Tato kalkulace neodpovídá obecné teorii cenotvorby, ale v podmínkách společnosti RAVAK a. s. je nezbytná, neboť odráží specifikum holdingového uspořádání a práci s hodnotovými řetězci při prodeji na jednotlivá teritoria. Do dceřiných společností je tato cena společně s 5% přírůžkou konečnou prodejní cenou.

Přírůžka 5% je nezbytná pro respektování daňové legislativy v oblasti předávacích cen. Společnost RAVAK a. s. eviduje zhruba 1 500 druhů výrobků označených tzv. SIC (skladové inventární číslo). Ceny jsou proto tvořeny modulárním systémem. Výrobky jsou zařazeny do 21 výrobních řad, velká část je pak kalkulována modulárně – výrobky mají některé části společné a liší se jen ve svých zvláštностech – např. v barvě, dekoru skel a plexiskel, anebo ve variantách Levá – Pravá (např. vany, některé sprchové kouty).

10.3 Střediskové hospodaření společnosti RAVAK a.s.

Střediskové hospodaření společnosti slouží ke sledování a řízení controllingových aktivit, které jsou zaznamenávány v manažerském účetnictví společnosti RAVAK a.s. Jak už napovídá název, hospodaření společnosti RAVAK a.s. je rozděleno do jednotlivých středisek, která zajišťují určité činnosti a z nich vykazují vlastní výsledek hospodaření. Celkový výsledek hospodaření společnosti RAVAK a.s.

je sestaven ze všech jednotlivých výsledků hospodaření všech středisek. Tato hodnota je následně promítnuta do finančních výkazů účetní závěrky. Controller má díky manažerskému účetnictví přehled o hospodaření všech středisek. Pokud je některé ze středisek ve ztrátě, controller se na jeho aktivitu zaměří, analyzuje možné příčiny, které tento stav způsobily, a navrhne možná řešení pro odstranění nedostatků.

10.3.1 Členění středisek dle výroby společnosti RAVAK a.s.

Středisko *zásobování* zabezpečuje příliv výrobních faktorů, které jsou nezbytné k zajištění hlavní činnosti podniku. Objednává výrobní materiál, zajišťuje jeho včasné dodání v potřebném množství, přijímá materiál na sklad a provádí jeho kontrolu. Materiál uskladňuje a vydává ho ze skladu do výrobního procesu.

Materiál vydaný ze skladu do výrobního procesu je předáván do střediska *výroby*. Středisko *výroby* upravuje materiál do požadovaných tvarů dle výrobních plánů jednotlivých výrobků. K těmto činnostem využívá speciální stroje a lisy. Upravený materiál je dále předáván do *lakovny*, která je dalším výrobním střediskem společnosti RAVAK a.s.

V *lakovně* jsou upravené části výrobku přestříkány speciálním lakem, který zajišťuje konečný vzhled výrobku a zároveň poskytuje výrobku ochranný film, aby nedocházelo k jeho poškození. Nalakované části výrobku jsou dále předány na středisko *montáže*.

Středisko *montáže* kompletuje všechny části výrobku do finální podoby. Finální výrobek je vždy montován podle výrobního plánu. Konečný výrobek je dále předán na středisko *expedice*.

Středisko *expedice* balí výrobky do ochranných fólií a kartonových krabic, aby se výrobky při dopravě k zákazníkovi nepoškodily. Následně jsou zabalené výrobky označeny, aby nedošlo k záměně výrobku. Ke každému výrobku je přiřazen návod k montáži výrobku, popis, z čeho byl výrobek vyroben, záruční list a dodací list. Zabalené výrobky předává středisko *expedice* pracovníkům, kteří zabezpečují přepravu zabalených výrobků k zákazníkovi.

Převážnou část režijních nákladů realizuje strukturované středisko Společné režie. Zde je prováděna důsledná kontrola všech nákladů a postupů tak, aby zatěžovaly firmu co nejméně, a jsou zde realizovány synergie ze společného výkonu těchto činností pro všechna ostatní strukturovaná střediska. Přímé náklady jsou kontrolovány v jednotlivých výrobních strukturovaných střediscích při procesu výroby a probíhá neustálá snaha o úspory a zvyšování efektivnosti, a to už od fáze vývoje a technologie, dále v procesu nákupu materiálu a polotovarů a potom v samotném procesu výroby. Po realizaci těchto procesů nastupuje práce obchodního úseku, konkrétně marketingového oddělení, které řízením prodejních cen reaguje na změněné výrobní ceny a svojí činností se snaží nalézat cenové optimum, tedy takovou cenu produktů, aby celková dosažená marže v absolutní hodnotě byla co možná nejvyšší. To znamená nalézt takovou cenu, která udrží vysoké prodeje při zachování dostatečné míry marže.

Obdobná situace je ve strukturovaném středisku Nemovitosti, kde „cenou produktu“ je nastavená výše nájemného.

10.3.2 Členění středisek dle SBU společnosti RAVAK a.s.

Hospodaření společnosti RAVAK a.s. je rozděleno na šest útvarů – strukturovaných středisek (SBU). Těmito strukturovanými středisky jsou: Společné režie, Sanita, Nemovitosti, Hutní prodej, Strojírny Rožmitál a Galvanovna. Každý útvar má svého zodpovědného vedoucího.

Strukturované středisko Společné režie vykonává podnikové činnosti pro ostatní strukturovaná střediska. Těmito činnostmi (službami) jsou: právní služby, účetnictví, IT, řízení celé firmy, marketing, controlling atd. Toto strukturované středisko hospodaří oproti rozpočtu.

Ostatní strukturovaná střediska vykonávají samostatné činnosti podle svých názvů. Hlavní podnikatelskou aktivitou firmy je výroba a prodej sanitární techniky.

Strukturovaná střediska Sanita, Strojírny Rožmitál a Nemovitosti se dále dělí dle činností na jednotlivá střediska. Prodej zajišťuje každé strukturované středisko samostatně. Největší počet středisek je logicky vytvořen ve strukturovaném středisku Sanita. Jsou jimi: vývoj, technologie, řezárna, lakovna, montáž výrobků, expediční sklad, prodej, kontrola jakosti.

Strukturované středisko Strojírny Rožmitál tvoří tato střediska: vývoj, technologie, výrobní kontrola, nástrojárna, výroba, expediční sklad, prodej.

Strukturované středisko Nemovitosti v sobě zahrnuje čtrnáct středisek, kdy jedno středisko je vždy zřízeno pro jednu nemovitost, která je komerčně pronajímána.

SBU Hutní prodej a Galvanovna jsou tvořeny vždy jedním střediskem.

V rámci střediskového hospodaření sleduje controller, jak je ve střediscích zajištěné řízení nákladů a zda je jejich využití efektivní a úsporné. Sleduje odchylky, které se u jednotlivých druhů nákladů mohou vyskytovat. Provádí potřebné kalkulace a předává je managementu podniku jako podklad pro ekonomické řízení. Pohlíží nejen na náklady jednotlivých středisek, ale i na jejich výnosy a výsledek hospodaření a navrhuje změny, které vedou ke zlepšení finanční situace daného střediska.

V oblasti sledování středisek jsou uplatňovány stejné postupy pro kontrolu pohledávek, pohledávek po splatnosti, zásob, ziskovosti a dalších parametrů jako u celé firmy. Tato analýza je vlastně detailní analýzou těchto parametrů, neboť až zde je možné rozkrýt příčiny pozitivního nebo negativního vývoje.

10.4 Náklady vynaložené na výrobu produktu společnosti RAVAK a.s.

Nejprodávanějšími výrobky společnosti RAVAK a.s. jsou sprchové kouty v nejrůznějších provedeních. Roční plánované náklady na výrobu sprchových koutů jsou stanoveny na 120 mil. Kč, tj. pořizovací cena 1 výrobku bez marže. Pokud jsou roční náklady nižší, maximálně rovny plánovaným nákladům, pak je výrobní plán splněn a nemusí se vytvářet nápravná opatření. Pokud budou roční plánované náklady překročeny, znamená to, že výrobní plán nebyl dodržen a podniku se zvýšily náklady. V tomto případě je potřeba analyzovat, které nákladové položky se zvýšily a z jakého důvodu. Potom je provedeno nápravné opatření. Příkladem nedodržení výrobního plánu může být například nárůst ceny nakoupeného materiálu, což znamená, že cena materiálu na trhu vzrostla a podnik musí navýšit i plánované roční náklady materiálu. Pro účely sestavení následující tabulky byly použity interní nákladové propočty na výrobu sprchových koutů společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, které nejsou přílohou této diplomové práce.

**Tab. 15: Náklady vynaložené na výrobu sprchových koutů v roce 2017 a 2018
(v celých Kč)**

Název nákladového účtu (SPRCHOVÉ KOUTY)	Rok	
	2017	2018
Spotřeba materiálu	24 806 473,70	24 310 344,23
Spotřeba režijního materiálu	2 111 581,20	2 090 465,39
Spotřeba katalogů, reklamních předmětů, atd.	134 731,90	134 731,90
drobný majetek do 40000 Kč	726 561,00	733 826,61
Nákup PHM	2 351 059,70	2 398 080,89
Spotřeba elektrické energie	82 052,70	84 514,28
Spotřeba plynu	21 009,20	21 849,57
Spotřeba energie ostatní	5 009,80	5 260,29
Spotřeba vody	34 476,70	36 545,30
Opravy a udržování	4 244 294,90	4 541 395,54
Cestovné do limitu	3 975 422,30	4 293 456,08
Náklady na reprezentaci	2 024 580,50	2 206 792,75
Ostatní služby - nájemné	2 337 830,00	2 571 613,00
Ostatní služby - poštovné	56 204,40	62 386,88
Ostatní služby - telefonní poplatky, internet	652 212,90	730 478,45
Ostatní služby - přepravné	4 738 708,10	5 354 740,15
Ostatní služby - audit, daňové a právní poradenství	943 500,00	1 075 590,00
Ostatní služby - daňové	5 789 271,60	6 657 662,34
Mzdové náklady	37 442 540,00	43 433 346,40
Zákonné sociální pojištění	8 938 910,00	10 279 746,50
Zákonné zdravotní pojištění	3 217 980,00	3 668 497,20
Zákonné sociální náklady - stravenky	352 620,00	398 460,60
příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců	260 510,00	291 771,20

Zákonné pojištění zaměstnanci Kooperativa	169 764,60	188 438,71
Ostatní sociální náklady zdravotní péče	31 900,00	35 090,00
Silniční daň	47 690,00	51 982,10
Ostatní daně a poplatky	251 648,60	271 780,49
Ostatní pokuty a penále	27 890,00	29 842,30
Ostatní provozní náklady nedaňové	40,80	43,25
Ostatní provozní náklady daňové	57,60	60,48
Ostatní provozní náklady - pojistné	289 890,00	301 485,60
Odpisy dlouhodobého HM	3 890 970,00	4 007 699,10
Úroky	321 143,90	327 566,78
Ostatní finanční náklady (ban. popl., pojistné)	61 634,00	59 491,00
Ostatní náklady poměrově/nerozlišované střediskově	8 001 930,00	7 267 385,00
CELKOVÉ NÁKLADY VÝROBKU	118 342 100,10	127 922 420,36

Zdroj: Interní materiály společnosti RAVAK a.s., zpracováno autorkou

Náklady na výrobu sprchových koutů v jednotlivých letech jsou rozděleny do základních nákladových skupin. Jednotlivé účty jsou v případě potřeby rozděleny na podrobnější účty (např. režijní materiál může být dále specifikován na maziva, brusiva apod.).

Společnost RAVAK a.s. sleduje vývoj těchto nákladů např. za posledních pět let. Pro účely této diplomové práce jsou uvedeny pouze roky 2017 a 2018, které jsou pro následující srovnání postačující. V roce 2017 činily výrobní náklady na sprchové kouty cca 118 mil. Kč. Výrobní plán v roce 2017 byl dodržen.

Naopak v roce 2018 činily výrobní náklady na sprchové kouty cca 128 mil. Kč. Výrobní plán v tomto roce byl překročen cca o 8 mil. Kč. Při analýze jednotlivých nákladů bylo zjištěno, že oproti roku 2017 vzrostly v roce 2018 mzdové náklady. To znamená, že dělníci za stejnou mzdu vyrobili nižší počet sprchových koutů, než bylo stanoveno odpisovým plánem. V následujícím roce 2019 je zapotřebí navýšit produktivitu, hledat úsporu ve mzdových nákladech nebo zvýšit cenu produkce.

11. Investiční controlling společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK a.s. každoročně investuje své volné peněžní prostředky a vytváří tak pro sebe a pro své okolí nové příležitosti. Nejvíce peněz investuje do nákupu pozemků, staveb, strojů, přístrojů a zařízení, dopravních prostředků apod. Investuje své volné peněžní prostředky nejen na tuzemském trhu, ale i na zahraničním trhu. Investiční controlling je jednou z nejdůležitějších aktivit ve společnosti RAVAK a.s.

Pomocí investičního controllingu společnost RAVAK a.s. hodnotí, jak jsou prováděné procesy uvnitř firmy efektivní. Společnost sleduje, jaký má nejen celkový zisk, ale i zisk ve všech jednotlivých činnostech, které podnik provádí, a také zisk na všech střediscích, do kterých je výroba společnosti RAVAK a.s. rozdělena. Dále sleduje vývoj tržeb, pohledávek, marží, výkonů na jednoho pracovníka apod.

Společnost RAVAK a.s. nepodléhá controllingu ani reportingu, protože nemá nad sebou strukturu, která by ji kontrolovala. Controlling a reporting si tvoří pouze pro interní potřeby vedení podniku. Výstupní data z controllingu a reportingu společnosti RAVAK a.s. podporují řízení podniku.

V této kapitole jsou použity nejen interní informace poskytnuté od vedení společnosti RAVAK a.s., které nejsou přílohou této diplomové práce, ale i externí informace obsažené v Cash flow za rok 2017 a 2018, v příloze účetní závěrky společnosti RAVAK a.s. za rok 2018 a ve výroční zprávě této společnosti za rok 2018, které jsou veřejně přístupné na webovém portálu www.justice.cz a jsou přílohou této diplomové práce.

11.1 Charakteristika podnikových investic společnosti RAVAK a.s.

Investice společnosti RAVAK a.s. do dlouhodobého majetku se dělí na všechny základní skupiny, tj. finanční, hmotné a nehmotné investice.

11.1.1 Finanční investice společnosti RAVAK a.s.

Mezi finanční investice podniku RAVAK a.s. se řadí podíly s určitým procentním podílem ve spřátelených společnostech a nakoupené akcie, ze kterých společnost RAVAK a.s. náleží procentní zisk. Vlastněné podíly a nakoupené akcie společnosti RAVAK a.s. aktuálně držené v roce 2018 jsou znázorněny v následujících tabulkách:

Tab. 16: Podíly společnosti RAVAK a.s. v roce 2018

Společnost	Podíl zakládající vlastnictví
Podíly s rozhodujícím vlivem brutto	
RAVAK INTERNATIONAL TRADING Co. Ltd., Čína	80 %
RAVAK INTERNATIONAL SARL Tunisko	85 %
RAVAK Gesellschaft für Sanitärprodukte mbH, Mülheim an der Ruhr, Německo	70 %
RAVAK ROM S.R.L. ORAS BUFTEA, Rumunsko	100 %
RAVAK Baltic UAB Kaunas, Litva	100 %
Podíly s podstatným vlivem brutto	
RAVAK Shanghai Bathroom Equipment Co., Ltd., Čína	25%

Zdroj: Příloha k účetní závěrce společnosti RAVAK a.s. za rok 2018, str. 8, zpracováno autorkou

Mateřská společnost RAVAK a.s. má velmi vysoký vliv na řízení výše zmíněných podniků. Jedná se o podíly na majetku těchto společností, které společnost RAVAK a.s. má zachyceny ve svém dlouhodobém finančním majetku. Společnost RAVAK a.s. má významný vliv na provozování výše zmíněných podniků. Výrobu těchto podniků ovlivňuje z velké části či úplně management této společnosti.

Tab. 17: Akcie společnosti RAVAK a.s. v roce 2018

Název cenného papíru	Datum pořízení	Datum splacení	Počet kusů	Cena za 1 kus
HVB EXP BMW	06/2015	06/2020	500	1 010 EUR
HVB EXP DB 2015	09/2015	09/2020	500	1 000 EUR

Zdroj: Příloha k účetní závěrce společnosti RAVAK a.s. za rok 2018, str. 10, zpracováno autorkou

Uvedené akcie zakoupil RAVAK a. s. v roce 2015 jako finanční derivát. Jiné akcie nedorčí.

V roce 2019 dojde k vypořádání tohoto nástroje. Vlastní akcie firmy nejsou veřejně obchodovatelné.

11.1.2 Hmotné investice společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK a.s. do svých hmotných investic nakupuje nové pozemky a budovy. Na pozemcích následně zahajuje výstavby nových hal, které slouží buď k rozšíření výroby společnosti RAVAK a.s., nebo k pronájmu. Stejným způsobem společnost nakládá s nově nakoupenými budovami. Budovy jsou dále zrekonstruovány a využity buď k podnikatelskému záměru, anebo pronajímány třetím osobám za účelem získání finančních prostředků, které společnost RAVAK a.s. využívá k dalšímu investování.

V roce 2018 společnost RAVAK a.s. zrekonstruovala a přestavila moderní ubytovnu RAVAK – Globe, která měla původně sloužit jako administrativní budova. Dále upravila prostory nové prodejny PEPCO, kterou této společnosti pronajímá, a byla dokončena rekonstrukce nové podnikové prodejny výrobků RAVAK v Karlíně. Do skladů pořídila společnost RAVAK a.s. dva nové vysokozdvizné vozíky a do oddělení výroby hrotový soustruh.

V roce 2018 byla jedna z výrobních hal společnosti RAVAK a.s. poničena požárem. Proto velké množství peněžních prostředků této společnosti bylo vloženo do následné opravy poničené haly.

11.1.3 Nehmotné investice společnosti RAVAK a.s.

V nehmotných investicích eviduje společnost RAVAK a.s. nejrůznější softwary, které zajišťují hladký chod podnikatelské činnosti a slouží k plánování, řízení i kontrole podnikových cílů. Mezi nejdůležitější softwary patří programy pro zpracování účetnictví, manažerského účetnictví, řízení zásob a mnoho dalších. Neopodstatněnými nehmotnými investicemi společnosti RAVAK a.s. jsou investice do nákupu licencí a autorských práv, která má společnost především na své výrobky. Nákupem těchto nehmotných investic si společnost RAVAK a.s. zajišťuje jedinečnost výrobku, který nesmí být na trhu kopírován. Tímto si vytváří na trhu své jedinečné know-how.

11.2 Financování investic společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK a.s. průběžně využívá odpisových fondů (tj. fondů tvořených z odpisů staveb a strojů) a tyto fondy vynakládá na obnovu, jinak řečeno na nákup nového výrobního zařízení.

Společnost RAVAK a.s. je konzervativní, proto využívá pouze vlastní zdroje, které získává z nerozděleného zisku. Vnější financování (tedy cizí zdroje) společnost RAVAK a.s. pro své podnikání nevyužívá. Za vlastní zdroje jsou zde považovány zdroje holdingu, tedy i půjčky z mateřské společnosti FINHOLD a. s., ačkoliv jsou tyto zdroje v účetnictví správně vykazovány jako zdroje cizí. Tento způsob financování investic samozřejmě souvisí i s vysokou likviditou a s dostatkem volných finančních zdrojů. Zároveň však zde působí i silně konzervativní způsob hodnocení investic a ochota majitelů tyto investice realizovat.

Společnost RAVAK a.s. v minulosti vyplácela dividendy své mateřské společnosti FINHOLD a. s., celkově však vytvořený zisk zůstává z velké části k dispozici pro případné investice. Proto zůstávají větší obnosy finančních prostředků na účtech společnosti RAVAK a.s., čímž je způsobena vysoká likvidita podniku. V případě potřeby je potřebný kapitál převáděn i zpět do společnosti RAVAK a. s. formou půjčky,

za kterou je pak vyplácen úrok. Do určitých parametrů je tento vyplácený úrok i daňově uznatelným nákladem a pomáhá snižovat daňové zatížení zisku. Takto vznikl i úvěr, který byl již poskytnut, který se v čase mění a dosahuje v poslední době přibližně 600 mil. Kč. Poměr výplaty dividendy k zisku není exaktně stanoven a řídí se spíše okamžitými potřebami v rámci celého holdingu. V blízké budoucnosti připravuje společnost RAVAK a.s. velkou investici do nového sídla firmy v Maďarsku ve výši přibližně 180 mil. Kč a zdroje pro tuto investici budou opět nalezeny v rámci holdingového financování, tedy poskytnutím půjčky ze společnosti RAVAK a. s. sesterské společnosti Ravak Hungary. V této souvislosti je třeba připomenout, že společnost Ravak Hungary je největším a nejstabilnějším odběratelem společnosti RAVAK a. s., čili tuto investici lze do jisté míry chápat jako vertikální integraci dopřednou.

O vyplácení dividend vždy rozhodují akcionáři společnosti RAVAK a.s., kteří se každým rokem scházejí na řádné valné hromadě, aby rozhodli, zda budou finanční prostředky ze zisku znovu investovány nebo jestli budou vyplaceny formou dividend.

11.3 Cash flow společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK a.s. má ve své bilanci dostatek volných finančních prostředků, proto řízení Cash flow nemusí věnovat příliš mnoho pozornosti. Výkaz Cash flow zobrazuje, že tok hotovosti ve společnosti RAVAK a.s. se vyvíjí velmi dobře, a proto společnost může realizovat investiční záměry, které vyhodnotí jako přínosné pro tvorbu zisku nebo jako aktivity, které dále podporují a zkvalitňují nosné činnosti, tedy vertikální integrace zpětné nebo dopředné. Zároveň je třeba financování chápat v širším měřítku celého holdingu, neboť v případě potřeby mohou být finanční prostředky v rámci holdingu přesunuty tam, kde je to zrovna potřeba a kde mohou být největším přínosem. Přesun finančních prostředků formou půjček v rámci holdingu je vlastně do určité míry i alternativa vyplácení dividend.

Proto společnost RAVAK a.s. sestavuje pro své interní potřeby výkaz Cash flow, který podává podniku zásadní informaci o celoročním toku firemních peněz.

Výkaz společnosti RAVAK a.s. je sestavován nepřímou metodou a je rozdělen na tzv. provozní činnost, investiční činnost a finanční činnost. Peněžní toky z hlavní

výdělečné činnosti (z provozní činnosti) zobrazují pohyb peněz v oblasti krátkodobého majetku a krátkodobých závazků. Peněžní toky z investiční činnosti zobrazují investiční činnost společnosti RAVAK a.s. a peněžní toky z finanční činnosti zobrazují, jestli společnost RAVAK a.s. využívá vlastních nebo cizích zdrojů a také to, jak celkově nakládá se svými financemi.

11.3.1 Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)

První část Cash flow společnosti RAVAK a.s., nazývaná jako provozní činnost, je zaměřená na úpravu účetního zisku (ztráty) před zdaněním, a to nepeněžními operacemi a změnami pracovního kapitálu. Po těchto úpravách lze vypočítat hodnotu čistého peněžního toku z provozní činnosti před zdaněním. Aby podnik zjistil, jaký má skutečný čistý zisk z provozní činnosti, je potřeba tuto hodnotu upravit o položky úroků, daně z příjmů a dividendy. Jednotlivé položky výkazu Cash flow z provozní činnosti v roce 2018 a 2017 jsou zobrazeny a následně popsány následujícími tabulkami.

Tab. 18: Úprava účetního zisku (ztráty) před zdaněním nepeněžními operacemi

Nepeněžní operace upravující účetní zisk (v tis. Kč)	Rok	
	2018	2017
Odpisy stálých aktiv	44 230	37 488
Změna stavu opravných položek a rezerv	6 762	-57 960
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-325	533
Výnosy z dividend a podílů na zisku	-267	0
Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	22 056	19 909
Případné úpravy a ostatní nepeněžní operace	-8 684	-1 896

Zdroj: Přehled o peněžních tocích společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, zpracováno autorkou

V tab. 18 jsou zobrazeny nepeněžní operace v tis. Kč za rok 2018 a 2017, které upravují účetní zisk (ztrátu) před zdaněním.

Položka odpisů pouze zobrazuje snížení hodnoty stálých aktiv, neboli hmotného majetku, který společnost RAVAK a.s. vlastní. Do této kategorie dlouhodobého hmotného majetku společnosti RAVAK a.s. spadá majetek s pořizovací cenou nad 40 tis. Kč a s dobou použitelnosti delší než jeden rok. Společnost RAVAK a.s. v tomto majetku vykazuje především budovy, stroje a automobily. Hodnota odpisů se v jednotlivých letech příliš neliší, protože je odvozena od stavu majetku. Majetek se ve společnosti RAVAK a.s. mění relativně málo. V případě opotřebování daného majetku (např. stroje) je tento stroj nahrazen novým strojem, který společnost RAVAK a.s. opět odpisuje.

Změna stavu opravných položek a rezerv vykazuje v roce 2017 markantní rozdíl oproti roku 2018. V této položce výkazu Cash flow vykazuje společnost RAVAK a.s. především tvorbu opravných položek na veškeré pohledávky, které jsou v podniku RAVAK a.s. tvořeny. V předešlých letech společnost RAVAK a.s. vykazovala vysoké pohledávky, které se následně staly nedobytnými. Proto musela na tyto pohledávky vytvořit opravné položky. V roce 2017 jsou tedy ve výkazu Cash flow zachyceny opravné položky na nedobytné pohledávky a vytvořené rezervy na opravy dlouhodobého hmotného majetku a sociální politiku, konkrétně dle Přílohy k účetní závěrce 2017 na budovy a na nevyčerpanou dovolenou. V roce 2018 byly rezervy na opravu dlouhodobého hmotného majetku rozpuštěny a zároveň byly tvořeny i nové rezervy na dlouhodobé soudní spory se společností OLEO CHEMICAL a.s., která společnosti RAVAK a.s. způsobila v předchozích letech nedobytné pohledávky.

V položce zisku (ztráty) stálých aktiv zobrazuje společnost RAVAK a.s. prodané odepsané stroje nebo automobily nebo části prodaných pozemků. V roce 2017 byl majetek společnosti RAVAK a.s. prodán nad účetní cenou, což znamená, že společnost RAVAK a.s. měla z prodaného dlouhodobého majetku zisk. V roce 2018 byl majetek této společnosti prodán pod účetní cenou, což znamená, že společnost RAVAK a.s. vykazovala z prodaného dlouhodobého majetku ztrátu.

Výnosy z dividend zobrazují potenciální vyplacené dividendy, které jsou již zahrnuty ve výnosech, ale ještě nebyly vyplaceny.

V předposledním řádku nepeněžních operací, které jsou věnovány nákladovým a výnosovým úrokům, jsou zobrazeny nákladové úroky za půjčky poskytnuté od akcionářů. V roce 2017 přijala společnost RAVAK a.s. půjčku od společnosti FINHOLD a.s. se splatností k 31. 12. 2018 a půjčku od společnosti RAVAK GULF DMCC se splatností k 31. 12. 2020. Jelikož půjčky v roce 2018 stále trvaly, je vidět, že úroky v roce 2018 se od hodnoty vykazované v roce 2017 téměř neliší.

Výkaz Cash flow v nepeněžních operacích zahrnuje i řádek případných úprav, kdy se jedná např. o přecenění finanční investice dceřiné společnosti apod.

Tab. 19: Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu

Nepeněžní složky pracovního kapitálu (v tis. Kč)	Rok	
	2018	2017
Změna stavu krátkodobých pohledávek z provozní činnosti	27 472	-68 679
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	15 950	38 563
Změna stavu zásob	-46 385	-11 037

Zdroj: Přehled o peněžních tocích společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, zpracováno autorkou

Tab. 19 zobrazuje úpravu čistého peněžního toku z provozní činnosti před zdaněním úpravami nepeněžních složek pracovního kapitálu, do kterých společnost RAVAK a.s. zahrnuje změnu stavu krátkodobých pohledávek a závazků z provozní činnosti a změnu stavu zásob.

Změna stavu krátkodobých pohledávek z provozní činnosti nezahrnuje odpis pohledávek do nákladů ani opravné položky, protože tyto úpravy pohledávek jsou v podvojném účetnictví brány jako náklad, ale nikoliv jako výdaj. Do změny stavu krátkodobých pohledávek nejsou započítány ani pohledávky z prodaného dlouhodobého hmotného majetku, které ještě nebyly zaplacený. (Skálová, 2013)

Dle výkazu Cash flow pohledávky v roce 2017 vzrostly a v roce 2018 klesly. Výše pohledávek souvisí s platební kázní všech obchodních partnerů společnosti RAVAK a.s. Největší výkyvy v platební morálce zaznamenala společnost RAVAK a.s. u obchodních

partnerů z Ruska a Ukrajiny, kteří hradí své závazky nepravidelně. Za jistých podmínek však společnost RAVAK a.s. zpoždění úhrady závazků od obchodních partnerů toleruje. Týká se to pohledávek, které jsou využívány v rámci holdingu jako zdroj financování. To znamená, že obchodní partner pozastaví platbu závazků vůči společnosti RAVAK a.s., čímž se mu uvolní poměrná část finančních prostředků k tomu, aby je mohl dále investovat. Po obdržení požadovaného zisku z investice uhradí obchodní partner společnosti RAVAK a.s. pozastavený dluh. Takové opatření vždy zvýší stav pohledávek společnosti RAVAK a.s. a vždy je takové jednání založeno na vzájemné dohodě za určitých podmínek mezi společností RAVAK a.s. a obchodním partnerem.

Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti zobrazuje peníze zadržené společností RAVAK a.s. ke konci účetního období, kterým je kalendářní rok. Hodnoty v tomto řádku tedy zobrazují platby dodavatelům společnosti RAVAK a.s. za nakoupený materiál a zboží realizované na začátku následujícího účetního období. Dále se do této hodnoty prolínají závazky za mzdové náklady za poslední měsíc účetního období, které jsou taktéž proplaceny na začátku následujícího účetního období. Účetním obdobím pro společnost RAVAK a.s. se rozumí kalendářní rok.

Změna stavu zásob vykazuje v Cash flow za rok 2017 i 2018 zápornou hodnotu. To znamená, že společnost RAVAK a.s. nakupuje suroviny (např. sklo, hliník) do zásoby. V roce 2018 je zaznamenán vyšší výdaj peněžních prostředků oproti roku 2017. Důvodem bylo zavádění nových sortimentů na trh, pro které bylo zapotřebí nakoupit potřebné suroviny do zásoby, aby byl zajištěn hladký chod výroby. Dalším důvodem k výdaji peněžních prostředků v oblasti zásob může být nakupování surovin ve chvíli, kdy je příznivá cena na trhu. Proto společnost RAVAK a. s. může vykazovat vysoké zásoby, ve kterých jsou drženy peněžní prostředky. V tomto případě se však jedná o snížení výrobních nákladů, které společnosti RAVAK a.s. zajistí vyšší zisk.

Tab. 20: Nepeněžní operace nezahrnuté do čistého peněžního toku z provozní činnosti

Nepeněžní operace upravující čistý peněžní tok (v tis. Kč)	Rok	
	2018	2017
Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-23 014	-20 735
Přijaté úroky s výjimkou investičních spol. a fondů	959	-3 477
Zaplacená daň z příjmů a za doměrky daně za minulá období	252	-13 297
Přijaté dividendy a podíly na zisku	267	0

Zdroj: Přehled o peněžních tocích společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, zpracováno autorkou

V tab. 20 jsou zobrazeny takové nepeněžní operace, které upravují čistý tok z provozní činnosti. Jedná se o položky, které byly skutečně zaplacené, popřípadě byly společnosti RAVAK a.s. navraceny. Jedná se o položky nákladových a výnosových úroků, zaplacených daňových povinností a vyplacených dividend a jiných podílů na zisku.

11.3.2 Peněžní toky z investiční činnosti

Druhá část Cash flow společnosti RAVAK a.s., nazývaná jako investiční činnost, je zaměřená na úpravu čistého peněžního toku, který se vztahuje k investicím podniku. Jedná se o dlouhodobé investice, které podnik realizuje v oblasti dlouhodobého majetku. Jednotlivé položky výkazu Cash flow z investiční činnosti jsou zobrazeny a následně popsány následující tabulkou.

Tab. 21: Investiční činnost společnosti RAVAK a.s.

Investiční činnost (v tis. Kč)	Rok	
	2018	2017
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-34 464	-51 887
Příjmy z prodeje stálých aktiv	333	1 902
Půjčky a úvěry spřízněným osobám	-78	629

Zdroj: Přehled o peněžních tocích společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, zpracováno autorkou

První řádek tab. 21 zobrazuje výdaje spojené s nabytím stálých aktiv. Jedná se o investice do dlouhodobého majetku. Z tabulky je vidět, že společnost investovala do nákupu dlouhodobého majetku, a to jak v roce 2017, tak i v roce 2018.

Nejvýznamnějšími tuzemskými investicemi v roce 2017 bylo dokončení výstavby a uvedení do provozu obchodního domu NORMA v Rožmitále pod Třemšínem a rekonstrukce a přestavba administrativní budovy č.p. 300 – Ahold v areálu společnosti RAVAK a.s. na ubytovnu RAVAK. Dokončení přestavby ubytovny naplánovala společnost RAVAK a.s. na rok 2018. Se zavedením nových výrobků (asymetrické vany a umyvadla, obdélníková vana a inovace vany XXL) souvisí další investice v roce 2017 do speciálních tryskacích zařízení pro divizi Strojírny a do neutralizační stanice odpadních vod pro lakovnu. Další peněžní prostředky investovala společnost RAVAK a.s. do nákupu osobních a dodávkových automobilů. V rámci zahraniční investice upsala společnost RAVAK a.s. vklad ve výši 80 % základního kapitálu do dceřiné společnosti se sídlem v Shanghai. (Výroční zpráva společnosti RAVAK a.s., 2017)

V roce 2018 zasáhla společnost RAVAK a.s. mimořádná událost v podobě požáru haly na výrobu van, která způsobila výrazné ztráty na majetku společnosti a následně zvýšila investice do znovuobnovení zničené haly. Dále byla v roce 2018, v rámci tuzemských investic, dokončena rekonstrukce ubytovny RAVAK, rekonstrukce firemní prodejny v Karlíně a nové prodejny PEPCO umístěné v příbramském obchodním centru Skalka. Další investice společnosti RAVAK a.s. plynuly do technického zhodnocení galvanické linky, nákupu vysokozdvíhových vozíků a hrotového soustruhu. V rámci zahraniční

investice byl zrušen 100 % podíl na základním kapitálu dceřiné společnosti se sídlem v Dubai. (Výroční zpráva společnosti RAVAK a.s., 2018)

Do příjmů z prodeje stálých aktiv jsou zahrnuty prodané stroje, které jsou již opotřebované a nahrazené novými stroji, které zefektivňují výrobu.

Půjčky a úvěry spřízněným osobám zahrnují půjčky, které společnost RAVAK a.s. poskytla dceřiným společnostem. Jedná se o finanční výpomoc mezi mateřskou a dceřinou společností, která je poskytnuta na základě osobního rozhodnutí majitelů za určitých podmínek. V roce 2017 vykazuje ve výkazu Cash flow společnost RAVAK a.s. kladnou hodnotu, což znamená, že zápůjčky z minulých let byly společností RAVAK a.s. splaceny. V roce 2018 vykazuje ve výkazu Cash flow společnost RAVAK a.s. zápornou hodnotu, což znamená, že mateřská společnost RAVAK a.s. poskytla zápůjčku svým dceřiným společnostem. Konkrétně se jednalo dle Výroční zprávy společnosti RAVAK a.s. z roku 2018 o zápůjčky společnostem RAVAK Slovakia s.r.o. a DC RAVAK SLOVAKIA s.r.o.

11.3.3 Peněžní toky z finanční činnosti

Třetí část Cash flow společnosti RAVAK a.s., nazývaná jako finanční činnost, je zaměřená na úpravu čistého peněžního toku, který se vztahuje k finanční stránce podniku. Jedná se o finanční činnost v oblasti dlouhodobých závazků a změn vlastního kapitálu, které mají dopad na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty. Jednotlivé položky výkazu Cash flow z finanční činnosti jsou zobrazeny a následně popsány následující tabulkou.

Tab. 22: Finanční činnost společnosti RAVAK a.s.

Finanční činnost (v tis. Kč)	Rok	
	2018	2017
Dopady změn dlouhodobých závazků z investiční činnosti	-14 170	- 55 209
Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	-142	-116

Zdroj: Přehled o peněžních tocích společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, zpracováno autorkou

Dopady změn dlouhodobých závazků z investiční činnosti se týkají investic do dlouhodobých cizích zdrojů. Společnost RAVAK a.s. nakupovala neobchodovatelné dluhopisy, které byly vystavené majiteli firmy a řídí se osobním rozhodnutím majitelů firmy.

Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty se vztahují k tvorbě sociálních fondů, které se týkají zaměstnanců společnosti RAVAK a.s. (např. fond na proplacení nevybrané dovolené apod.)

11.3.4 Shrnutí Cash flow

Výkaz Cash flow zobrazuje změny peněžních prostředků společnosti RAVAK a.s. za jedno účetní období. Tyto změny rozděluje do třech základních skupin – provozní, investiční a finanční činnost. Výkaz Cash flow sestavuje společnost RAVAK a.s. proto, aby měla přehled o tom, jak se s volnými peněžními prostředky uvnitř podniku hospodaří. Stav peněžních prostředků společnosti RAVAK a.s. v roce 2017 a 2018 je zobrazen v následující tabulce.

Tab. 23: Stav peněžních prostředků společnosti RAVAK a.s.

Přehled o peněžních tocích (v tis. Kč)	Rok	
	2018	2017
Počáteční stav peněžních prostředků na začátku účetního období	151 951	217 306
Čisté zvýšení (snížení) peněžních prostředků	46 276	-65 355
Konečný stav peněžních prostředků na konci účetního období	198 227	151 951

Zdroj: Přehled o peněžních tocích společnosti RAVAK a.s. za rok 2017 a 2018, zpracováno autorkou

První řádek tab. 23 zobrazuje počáteční stav peněz, které má společnost RAVAK a.s. na svém účtu a pokladně k dispozici. Hodnota v roce 2017 i v roce 2018 byla kladná, tzn., že společnost má dostatek peněz k tomu, aby je mohla dále investovat.

Druhý řádek tab. 23 zobrazuje součet všech položek z provozní, investiční a finanční činnosti, které snížily nebo zvýšily peněžní prostředky společnosti RAVAK a.s. V roce 2017 byly peněžní prostředky sníženy cca o 65 tis. Kč. Naopak v roce 2018 se peněžní prostředky zvýšily cca o 46 tis. Kč. Důvodem rozdílu v jednotlivých letech byl nárůst čistého peněžního toku z provozní činnosti v roce 2018 oproti roku 2017 a snížení čistého peněžního toku z investiční činnosti i z finanční činnosti v roce 2018 oproti roku 2017.

Třetí řádek tab. 23 zobrazuje konečný stav peněz ke konci účetního období, kterým je kalendářní rok. Vypočítá se jako počáteční stav zvýšený (snížený) o změny peněžních prostředků. V porovnání roku 2017 vůči roku 2018 lze říci, že v roce 2018 se vedlo společnosti RAVAK a.s. lépe, protože peněžní prostředky se jí v tomto roce oproti minulému roku 2017 zvýšily téměř o polovinu. Společnost RAVAK a.s. má k dispozici větší množství peněz, které může využít k další investici.

11.4 Metody hodnocení budoucích investic společnosti RAVAK a.s.

Controller ve společnosti RAVAK a.s. hodnotí investici především dle svých předchozích zkušeností a svých dovedností a znalostí. Snaží se na plánovanou investici pohlížet z více stránek. Hodnotí, zda je investice nejen pro podnik, ale i pro jeho okolí smysluplná, realizovatelná, nákladově přijatelná a zda společnosti RAVAK a.s. přinese nejen zisk, ale celkový výsledný efekt, který si vedení společnosti RAVAK a.s. představuje. Pokud taková investice splňuje tyto výše zmíněné podmínky, potom controller využívá pro svou analýzu metody, které danou investici ze statistického pohledu zhodnotí. Na základě svého přesvědčení a výsledků analýzy pomocí metod vyhodnocuje, zda se společnosti RAVAK a.s. plánovaná investice vyplatí či nikoliv, a za jakých podmínek. Své výsledky šetření a jejich odůvodnění předává managementu společnosti RAVAK a.s.

V roce 2019 plánuje společnost RAVAK a.s. realizovat jednu tuzemskou a jednu zahraniční investici. V rámci tuzemské investice plánuje v roce 2019 dokončit rekonstrukci výrobní haly, kompletně vybavené novou technologií, která bude zapotřebí na obnovení výroby van. Počáteční investice na rekonstrukci výrobní haly by dle plánu měla činit 60 mil. Kč.

V rámci zahraniční investice v roce 2019 plánuje společnost RAVAK a.s. zakoupit 49 % obchodního podílu společnosti RAVAK SANITARY TRADING LLC, Shanghai ve Spojených arabských emirátech. Počáteční investice na zakoupení podílu zahraniční společnosti by dle plánu měla činit 2 mil. Kč.

11.4.1 Čistý celkový příjem z investice společnosti RAVAK a.s.

Čistý celkový příjem z investic ukazuje, jaký podíl celkového zisku připadá na investiční majetek. V tabulce je provedena též bilance odpisů a nových investic.

Pro účely výpočtu celkového příjmu z investic společnosti RAVAK a.s. jsou použity údaje z finančních výkazů účetní závěrky společnosti RAVAK a.s., konkrétně Přehled o peněžních tocích a Rozvaha za rok 2017 a 2018.

Tab. 24: Čistý celkový finanční tok z investic společnosti RAVAK a.s. (v tis. Kč)

	2017	2018
Odpisy stálých aktiv	37 488	44 230
Investice (Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti)	49 356	34 209
Zvýšení hodnoty investic (Investice – odpisy stálých aktiv)	11 868	-10 021
Celková hodnota investic (Stálá aktiva)	849 211	837 330
Celková hodnota aktiv (Aktiva celkem)	1 630 229	1 671 484
Koeficient (Podíl celkové hodnoty investic a celkové hodnoty aktiv)	0,52	0,50
Účetní zisk (Výsledek hospodaření před zdaněním)	119 914	55 524
Výnos z investičního majetku (Koeficient * účetní zisk)	62 355	27 762

Zdroj: Přehled o peněžních tocích a Rozvaha za rok 2017 a 2018 společnosti RAVAK a.s., zpracováno autorkou

Čistý celkový finanční tok z investic, zobrazený v tab. 24, ukazuje, jak se vyvíjela investiční aktivita v letech 2017 a 2018 ve společnosti RAVAK a.s. Finanční objem nových investic byl různý, v průměru však zachovává stávající stav hodnoty investic. Je zde zobrazen podíl investičního majetku na celkovém objemu aktiv firmy. Tímto podílem je rozdělen i zisk. Vývoj však závisí i na dalších faktorech, proto výkyv v jeho hodnotě nelze přisuzovat pouze vývoji v oblasti investic. Obecně jsou investice zapojeny do celého produkčního procesu, jsou v něm organicky začleněny a také v jeho rámci pak hodnoceny.

Výsledek ukazatele čistého celkového příjmu z investice vykazuje kladnou hodnotu, projekt je možné uskutečnit. Společnost RAVAK a.s. má dostačující peněžní prostředky k tomu, aby je mohla investovat.

11.4.2 Doba návratnosti

Pokud chce firma své peníze investovat, musí také vědět, za jak dlouho se jí počáteční výdaje na investici vrátí zpět, a zda je taková doba pro podnik přijatelná. Důležitým kritériem je také zhodnocení, zda doba návratnosti není vyšší než doba použitelnosti (např. u strojů) apod.

Dobu návratnosti pro společnost RAVAK a.s. nelze vypočítat, protože účetní závěrka za rok 2019 bude provedena až následující rok 2020 a budoucí hodnoty Cash flow nelze dopředu určit. Pro účely této diplomové práce bude znázorněn alespoň princip výpočtu míry amortizace a podílu odpisů k novým investicím.

Tab. 25: Míra amortizace a podíl odpisů k novým investicím společnosti RAVAK a.s.

	2017	2018
Odpisy stálých aktiv (tis. Kč)	37 488	44 230
Investice (tis. Kč)	49 356	34 209
Zvýšení hodnoty investic (tis. Kč)	11 868	-10 021
Celková hodnota investic (tis. Kč)	849 211	837 330
Celková hodnota investic před odpisy (tis. Kč)	1 541 749	1 469 938
Míra amortizace	44,9	43,1
Podíl odpisů k investicím	0,76	1,29

Zdroj: Přehled o peněžních tocích a Rozvaha za rok 2017 a 2018 společnosti RAVAK a.s., zpracováno autorkou

Míra amortizace celkových investic společnosti RAVAK a.s. je zachycena v tab. 25. V případě možnosti a uvolnění interních dat by bylo možné dále hodnotit jednotlivé druhy investičního majetku. Pozemky se neamortizují, specifická je situace u staveb. U staveb určených k pronájmu je míra obnovovacích investic relativně vyšší, tyto stavby zpravidla slouží jako business centra pro komerční a administrativní účely. Naopak výrobní haly a jiné provozní budovy takovou míru následných investic nevyžadují. Jsou-li výrobní haly na počátku postaveny dobře a slouží-li ke stejnému účelu, další investice zpravidla nevyžadují a postačí zde běžná údržba a opravy, které směřují do běžných nákladů. Často obnovovanou skupinou jsou stroje a zařízení, a dále IT prostředky.

Ve svém plánovacím procesu používá firma základní standardy, které určují požadovanou návratnost investice.

Tyto standardy jsou stanoveny takto:

Software a prostředky IT: 3 roky

Strojní investice: 5 let

Nemovitosti: 15 let

Samozřejmě, že každá investice je hodnocena vzhledem ke svým specifikům, například u nemovitostí je zvažována budoucí dlouhodobá využitelnost, a též zda jde o novostavbu nebo již existující stavbu. Také je vždy zvažován podíl ceny pozemků a další specifické okolnosti. Odchytky skutečných výnosů a nákladů, tím i doby návratnosti, jsou analyzovány i z hlediska budoucích investic.

11.5 Zpětná vazba společnosti RAVAK a.s.

Společnost RAVAK a.s. investuje především do výrobních prostředků nutných pro efektivní činnost v oblasti své hlavní podnikatelské aktivity, kterou je oblast sanitární výroby. Oblast nemovitostí je brána jako vedlejší činnost, kde jsou uloženy finanční zdroje. Nemovitosti mohou být prodány se ziskem nebo mohou být použity jako zástava za úvěr bez vlivu na hlavní činnost firmy. Tyto investice tak slouží jako aktivní rezerva a prvek stability společnosti. Tato strategie je užívána již více než 15 let a funguje velmi dobře. Proto ji společnost RAVAK a. s. a potažmo mateřská společnost FINHOLD a. s. užívá i u svých společností v zahraničí.

11.5.1 Sledování odchylek společnosti RAVAK a.s.

V případě sledování odchylek porovnává společnost RAVAK a.s. plán se skutečností. Dále společnost RAVAK a.s. sleduje odchylky, které se týkají nejen samotného chodu podniku, ale i okolí podniku.

Mezi odchylky, které se týkají podniku jako takového, zařazuje společnost RAVAK a.s. výrobní odchylku, která zkoumá vynaložené náklady na nákup materiálu nebo zboží.

Dalšími odchylkami, které společnost RAVAK a.s. sleduje, jsou obchodní odchylky, u nichž se předpokládá změna obchodní ceny a platebních podmínek apod.

Mezi odchylky, které se týkají okolí podniku, zařazuje společnost RAVAK a.s. především konkurenci, u které zkoumá, jestli se mění ceny konkurence nebo jejich prodané množství. Další sledovanou odchylkou je legislativní odchylka, u které se předpokládá každý rok změna sazby. V neposlední řadě společnost RAVAK a.s. zkoumá technologickou odchylku přinášející nové technologie, které mohou zlepšit výrobní kapacitu této společnosti.

11.5.2 Měření odchylek společnosti RAVAK a.s.

Sledování odchylek se ve společnosti RAVAK a.s. provádí na vybraných výrobních střediscích. Vyráběný produkt je oceněn plánovanou kalkulovanou cenou, která je zároveň cenou pořizovací, tedy za tuto cenu je výrobek přijímán na sklad, a dále s touto cenou je předáván k expedici zákazníkům. Jedná se samozřejmě o interní pořizovací cenu a nikoliv o cenu prodejní.

Rozdíl mezi skutečnou výrobní cenou a cenou kalkulovanou u všech výrobků vyráběných za určité období, zde konkrétně za kalendářní měsíc, se projeví jako hospodářský výsledek daného výrobního střediska. Je-li kladný, znamená to, že došlo k úsporám a středisko vyrábí levněji oproti kalkulaci. Je-li záporný, znamená to, že se náklady zvýšily a je zapotřebí je snížit.

Hlavními nákladovými skupinami jsou materiálové náklady, náklady na práci a náklady na služby. Všechny tyto nákladové skupiny jsou v kalkulované ceně detailně obsaženy pro každý výrobek v tzv. „kusovníku“ a v případě analýzy odchylek je třeba provést porovnání velikosti plánovaných a skutečně vynaložených nákladů v rámci jednotlivých nákladových skupin pro množinu výrobků vyrobených v daném měsíci. Sledování odchylek v rámci jednotlivých nákladových skupin lze naprogramovat v informačním systému firmy.

11.5.3 Příčiny vzniku odchylek společnosti RAVAK a.s.

V roce 2018 měla společnost RAVAK a.s. jednu mimořádnou a dosti nákladnou odchylku od původního plánu. Původně měla investovat peněžní prostředky do běžné údržby výrobní haly, ve které se vyrábí vany. Dne 17. 8. 2018 vznikla společnosti RAVAK a.s. škoda zapříčiněná požárem této výrobní haly ve výši cca 90 mil. Kč. Společnost musela nechat způsobené škody opravit z volných peněžních prostředků okamžitě, protože jinak by poškozená hala způsobila ztrátu ve výrobě. Tato odchylka byla vyhodnocena jako velká mimořádná odchylka s negativním dopadem nejen na výrobu van, ale i na celé fungování společnosti RAVAK a.s. Informace k této podkapitole byly vyčteny z Výroční zprávy společnosti RAVAK a.s. za rok 2018, která je přílohou této diplomové práce.

11.5.4 Postinvestiční audit společnosti RAVAK a.s.

V rámci postinvestičního auditu společnost RAVAK a.s. porovnává původní sestavený investiční plán a skutečnost, která nastala. Ve společnosti RAVAK a.s. je u investic hodnocena výnosnost a riziko.

Tvoří se odhad ceny stavebních prací a odhad celkových nákladů rekonstrukce stavebních částí. Poté se vyhodnotí, zda byl dodržen rozpočet. Rozpočet je u investování společnosti RAVAK a.s. vždy dodržen, protože tato společnost investuje vlastní zdroje, tzn., že peněz na investici má dostatek.

U strojní investice se posuzuje, který stroj je zastaralý a opotřebovaný. Za tyto stroje hledá společnost RAVAK a.s. na trhu náhradu, tzn., nakoupí nové stroje. U nových strojů zkoumá společnost, aby měl nový stroj lepší parametry než ten starý, aby vyráběl s menšími náklady a uměl vyrobit více výrobků než ten starý, a aby k jeho obsluze bylo vynaloženo méně lidské práce.

Dále se v rámci postinvestičního auditu společnosti RAVAK a.s. hodnotí využití stroje z hlediska provozních hodin, tzn., kolik hodin v měsíci byl stroj využíván, a z hlediska nákladů, tzn. jaké náklady je potřeba vynaložit na užívání nového stroje. Spotřebované náklady nového stroje pak controller porovnává se spotřebou nákladů starého stroje.

U rizika se hodnotí výstup z investice. Hodnotí se, jestli se riziko u investice zvyšuje či snižuje, a jaký dopad to může mít na danou investici. Dále se zkoumají možnosti, zda je možné popřípadě z investice během procesu vystoupit či nikoliv.

12. Strategický záměr společnosti RAVAK a.s. v roce 2019

Dle výroční zprávy společnosti RAVAK a.s. v roce 2018, která je posledním zveřejněným dokumentem aktuální účetní závěrky podniku, jsou v této kapitole popsány záměry společnosti RAVAK a.s. pro následující rok 2019. Výroční zpráva z roku 2018 je přílohou této diplomové práce.

Hlavním záměrem společnosti RAVAK a.s. nejen v roce 2019, ale i v následujících letech je rozšíření výrobků pro koupelny (van, sprchových koutů, sprchových vaniček). Pro rok 2019 má společnost RAVAK a.s. schválený výrobní plán na inovaci a rozšíření výrobní řady sprchových koutů. V roce 2019 bude společnost vyrábět nová sedátka do sprchových koutů řady BLIX a rozšiřovat o nové rozměry portfolia van FORMY 1 a 2.

Další rozvoj výroby společnosti RAVAK a.s. v roce 2019 by měly zajistit 3D modely, které budou vytvářeny ke všem stávajícím i novým výrobkům a které budou sloužit pro účely architektů. Zároveň budou využity pro sestavení katalogu náhradních dílů. Pro obchodního partnera z Ukrajiny bude navržen 3D model výrobní řady van Domino II, pro které zahájí společnost RAVAK a.s. výrobu příslušných forem.

V plánu společnosti RAVAK a.s. pro rok 2019 je také dokončení potřebných částí na zemědělské stroje, které následně budou testovány.

V roce 2019 společnost RAVAK a.s. předpokládá, že vlivem současné ekonomické situace dojde k poklesu zahraničního obchodu s obchodními partnery z Ruska a Ukrajiny, proto bude zapotřebí tento výpadek posílit v obchodu s ostatními současnými obchodními partnery a navázat spojení s novými obchodními partnery. Dále bude společnost RAVAK a.s. pokračovat ve své dlouhodobé strategii, která je zaměřena na zvýšení nebo alespoň udržení tržního podílu se stávajícími výrobky, na inovace současných výrobků dle požadavků zákazníků a na vyhledávání nových příležitostí na českém i zahraničním trhu. Společnost RAVAK a.s. by chtěla posílit svou pozici na trhu mezi pěti nejvýznamnějšími evropskými výrobci koupelnových výrobků na základě inovace svých výrobků, optimalizace obchodu, dosažení vyšší efektivity a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Dalším záměrem pro rok 2019 společnosti RAVAK a.s. v rámci tuzemské investice je dokončení vyhořelé haly a její znovuobnovení pro výrobu van. V rámci zahraniční

investice je v plánu rozšíření holdingu ve společnosti RAVAK SANITARY TRADING LLC v Shanghai, a to zakoupením obchodního podílu ve výši 49 %.

V následujících letech bude společnost RAVAK a.s. pokračovat ve své dlouholeté tradici výroby sanitárních výrobků, kterou za své dlouholeté působení na trhu dokázala pozvednout na nejvyšší úroveň např. inovací a rozšířením výrobního portfolia s dokonalým detailem. Své výrobky inovuje a rozšiřuje dle požadavků zákazníků. Dále bude pokračovat na vývoji v oblasti koupelnových výrobků, což společnosti RAVAK a.s. přináší nejen příležitosti, ale i vysoké nároky na výrobu, se kterými se bude muset vypořádat, aby se i nadále po následující roky udržela na předních příčkách největších výrobců v oblasti koupelnových výrobků.

13. Doporučený reporting pro společnost RAVAK a.s.

V této kapitole jsou v rámci reportingu navrženy ukazatele, kterými se společnost RAVAK a.s. ve svých controllingových aktivitách příliš nezabývá, ale v rámci provedené analýzy v předchozích kapitolách by se těmto ukazatelům věnovat měla.

Společnost RAVAK a.s. vykazuje příliš vysoké pohledávky a zásoby a málo se věnuje výkazu Cash flow a rentabilitě. V této kapitole jsou proto navrženy další controllingové aktivity, které by měla společnost RAVAK a.s. sledovat v rámci svého controllingu.

Pro zpracování této kapitoly byl použit finanční plán společnosti RAVAK a.s. sestavený pro roky 2019 a 2020, který je přílohou této diplomové práce.

Potřebná data z finančního plánu společnosti RAVAK a.s. pro roky 2019 a 2020 pro následující výpočty jsou uvedena v následující tabulce:

Tab. 26: Vybrané položky z finančního plánu společnosti RAVAK a.s. sestaveného pro roky 2019 a 2020

	2019	2020
Vybrané položky z finančního plánu – část „předpokládaný výkaz zisku a ztrát“ (v tis. Kč)		
Celkové náklady	1 335 050	1 400 979
Osobní náklady	176 582	185 411
Celkové tržby	1 415 882	1 485 235
Čistý zisk	80 832	84 256
Vybrané položky z finančního plánu – část „předpokládaná rozvaha“ (v tis. Kč)		
Celková aktiva	1 744 000	1 771 000
Hmotné movité věci (brutto)	320 000	340 000
Hmotné movité věci (netto)	20 000	40 000
Vlastní kapitál	1 744 000	1 771 000

Zdroj: Finanční plán společnosti RAVAK a.s. sestavený pro roky 2019 a 2020, zpracováno autorkou

13.1 Rentabilita

Rentabilita sleduje, jak se podniku finančně daří, tedy zda dosahuje zisku. Jinak řečeno, sleduje hospodaření daného podniku. Pomocí ukazatelů rentability lze zjistit, jestli společnost investuje své prostředky účelně, tzn., zda jí investice přinese zisk.

Pro výpočet rentability jsou následně použity ukazatelé rentability celkových vložených aktiv, rentability vlastního kapitálu, rentability nákladů a rentability tržeb.

V následujících podkapitolách jsou spočítány výše zmíněné typy rentability pro dva následující roky, tj. roky 2019 a 2020. Údaje pro následující výpočty byly použity z Finančního plánu společnosti RAVAK a.s. sestaveného pro roky 2019 a 2020, který je přílohou této diplomové práce.

13.1.1 Rentabilita celkových vložených aktiv

V literatuře je rentabilita celkových vložených aktiv označována jako ROA. Ukazatel rentability celkových vložených aktiv měří výnosnost aktiv bez ohledu na to, zda na jejich nákup byl použit vlastní nebo cizí kapitál.

Tab. 27: Rentabilita celkových vložených aktiv společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Provozní výsledek hospodaření (v tis. Kč)	118 237	117 339
Celková aktiva (v tis. Kč)	1 744 000	1 771 000
ROA (v %)	6,78	6,63

Zdroj: Finanční plán společnosti RAVAK a.s. sestavený pro roky 2019 a 2020, zpracováno autorkou

Rentabilita celkových vložených aktiv v letech 2019 a 2020 společnosti RAVAK a.s. je spočítána jako podíl provozního výsledku hospodaření v tis. Kč a celkových aktiv v tis. Kč.

Výsledky ROA v jednotlivých letech vykazují nízké kladné hodnoty, tzn., že společnost RAVAK a.s. dle finančního plánu dosáhne zisku, ale jeho hodnota by mohla být větší.

Společnosti RAVAK a.s. bych doporučila, aby provedla analýzu celkových aktiv, do kterých jsou zahrnuta stálá aktiva (zobrazující dlouhodobý majetek společnosti) a oběžná aktiva (zobrazující pohledávky, zásoby a krátkodobý finanční majetek).

Příčina nízké hodnoty ROA může být například v tom, že společnost RAVAK a.s. vyrábí na stroji, který je již odepsaný a zastaralý a tím se jeho netto hodnota nesnižuje, jinak řečeno téměř nemění. Je potřeba, aby takový stroj společnost zcela vyřadila a pořídila do výroby nový moderní stroj, který zvýší efektivitu výroby a produktivitu práce.

Další příčinou nízké hodnoty ROA mohou být finanční prostředky „utopené“ v zásobách a pohledávkách. Společnost by měla nakupovat pouze takové zásoby, které skutečně potřebuje a zbylou část volných peněz by měla investovat např. do nového strojního zařízení. Také by se měla více věnovat správnému výběru odběratelů, aby jí nevznikaly nedobytné pohledávky. K tomu může využít např. holding.

13.1.2 Rentabilita vlastního kapitálu

V literatuře je rentabilita vlastního kapitálu označována písmeny ROE. Rentabilitou vlastního kapitálu zjišťují vlastníci podniku, jestli je jejich vlastní kapitál výnosný.

Tab. 28: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Čistý zisk (v tis. Kč)	80 832	84 256
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	975 000	1 055 000
ROE (v %)	8,29	7,99

Zdroj: Finanční plán společnosti RAVAK a.s. sestavený pro rok 2019-2020, zpracováno autorkou

Hodnota ROE společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020 se vypočítá poměrem čistého zisku v tis. Kč a vlastního kapitálu v tis. Kč. Vlastní kapitál je příliš vysoký a čistý zisk příliš nízký, proto rentabilita vlastního kapitálu je velmi nízká, tzn., že společnost příliš nevydělává.

Společnosti RAVAK a.s. bych doporučila, aby se snažila rozšířit podnikání a využila nových podnikatelských příležitostí (např. formou diverzifikace dopředné či zpětné). Dále by společnost RAVAK a.s. měla zvážit nahrazení části vlastního kapitálu zapůjčeným kapitálem (jehož hodnota na trhu je nízká), čímž by se jí hodnota vlastního kapitálu snížila. Na základě toho by mohla využít nové investiční příležitosti, které by jí přinesly vyšší zisk.

13.1.3 Rentabilita nákladů

V literatuře je rentabilita nákladů označována jako ROC. Ukazatel rentability nákladů měří dosažený zisk na základě vložených nákladů do podnikání.

Tab. 29: Rentabilita nákladů společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Čistý zisk (v tis. Kč)	80 832	84 256
Celkové náklady (v tis. Kč)	1 335 050	1 400 979
ROC (v %)	6,05	6,01

Zdroj: Finanční plán společnosti RAVAK a.s. sestavený pro roky 2019 a 2020, zpracováno autorkou

Rentabilita nákladů společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020 se počítá jako poměr čistého zisku a celkových nákladů. Zde je vidět, že náklady společnosti RAVAK a.s. jsou v jednotlivých letech velmi vysoké. Vysoké náklady nejsou pro společnost RAVAK a.s. příznivé, protože to je příčinou nízkého zisku a nízké rentability.

Společnosti RAVAK a.s. bych doporučila, aby se snažila náklady výrazně snížit např. tím, že bude nakupovat levnější materiál, sníží náklady na výrobu např. zakoupením moderního výrobního stroje, který je efektivnější a nespotřebuje příliš elektrické energie apod.

13.1.4 Rentabilita tržeb

V literatuře je rentabilita tržeb označována jako ROS. Rentabilita tržeb měří, jakého zisku podnik dosahuje na základě dosažených ročních tržeb.

Tab. 30: Rentabilita tržeb společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Čistý zisk (v tis. Kč)	80 832	84 256
Celkové tržby (v tis. Kč)	1 415 882	1 485 235
ROS (v %)	5,71	5,67

Zdroj: Finanční plán společnosti RAVAK a.s. sestavený pro roky 2019 a 2020, zpracováno autorkou

Rentabilita tržeb společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020 je počítaná jako poměr čistého zisku a celkových tržeb.

I přesto, že tržby budou dle finančního plánu vysoké, je třeba pohlížet i na náklady, které jsou dle finančního plánu taktéž vysoké. Zisk společnosti RAVAK a.s. za sledované období není příliš vysoký, proto i rentabilita tržeb je nízká.

Společnosti RAVAK a.s. bych doporučila, aby se snažila hledat další možnosti úspor při výrobě výrobků a nákupu zboží (např. nakupovat levnější zdroje, využívat slevy od dodavatelů apod.)

V úvahu je také potřeba propočítat podíl osobních nákladů na dosažených tržbách, který je znázorněn následující tabulkou:

Tab. 31: Podíl osobních nákladů na dosažených tržbách společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Osobní náklady (v tis. Kč)	176 582	185 411
Celkové tržby (v tis. Kč)	1 415 882	1 485 235
Podíl osobních nákladů na dosažených tržbách (v %)	12,47	12,48

Zdroj: Finanční plán společnosti RAVAK a.s. sestavený pro roky 2019 a 2020, zpracováno autorkou

Vypočítaný podíl osobních nákladů na dosažených tržbách zobrazuje produktivitu práce společnosti RAVAK a.s. Poměr v letech 2019 a 2020 je konstantní. Produktivita práce v tomto období neporoste, tzn., že výroba nebude efektivní. Je potřeba, aby podnik v následujících letech produktivitu práce zvýšil, např. utužením pracovních vztahů v pracovním kolektivu nebo motivací zaměstnanců k většímu výkonu práce apod.

V souhrnu všech vypočítaných ukazatelů rentabilit je zřejmé, že hodnoty nejsou pro společnost RAVAK a.s. příznivé a je potřeba nastavit nápravná opatření, která zvýší hodnotu čistého zisku a tím i hodnotu rentability. Největším problémem nízké rentability společnosti RAVAK a.s. jsou příliš vysoké náklady, peníze „utopené“ v zásobách a pohledávkách a příliš vysoká hodnota vlastního kapitálu, který by mohla společnost RAVAK a.s. nahradit zapůjčeným kapitálem. Všechna tato nápravná opatření by mohla podniku pomoci k vyššímu zisku.

13.2 Míra inovace

Společnost RAVAK a.s. by měla také sledovat v rámci controllingových aktivit míru inovace dlouhodobého majetku. Nejvíce společnost RAVAK a.s. vykazuje dlouhodobý majetek ve skupině „hmotné movité věci a jejich soubory“, proto následující sledování míry inovace bude provedeno na této skupině.

Tab. 32: Míra inovace hmotných movitých věcí a jejich souborů společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

	2019	2020
Hmotné movité věci - brutto (v tis. Kč)	320 000	340 000
Hmotné movité věci – netto (v tis. Kč)	20 000	40 000
Míra inovace (v %)	6,25	11,76

Zdroj: Finanční plán společnosti RAVAK a.s. sestavený pro roky 2019 a 2020, zpracováno autorkou

Míru inovace by měla společnost RAVAK a.s. sledovat v průběhu alespoň pěti let. Míra inovace u hmotných movitých věcí je příliš nízká, tzn., že společnost RAVAK a.s. neinvestuje volné peněžní prostředky do nových výkonnějších strojů, které by jí zvýšily produktivitu práce. Bylo by tedy dobré tento majetek obnovovat a tím zároveň zvyšovat produktivitu práce, která povede k vyšší efektivnosti výroby a k vyššímu zisku.

13.3 Výkaz Cash flow

Společnost RAVAK a.s. by měla více sledovat výkaz Cash flow, především Cash flow z provozní činnosti před zdaněním, protože tato část výkazu Cash flow nejvíce vystihuje reálnou peněžní situaci v podniku.

Finanční a investiční část výkazu Cash flow je ovlivněna holdingovou strukturou, do které je společnost RAVAK a.s. zapojena. Holding je prováděn na základě rozhodnutí vlastníků podniku. Společnost RAVAK a.s. je zcela vlastněna společností FINHOLD a.s., která vložila do společnosti RAVAK a.s. své finanční prostředky, z nichž jí plynou úroky. Tyto úroky jsou do těchto částí výkazu Cash flow zahrnuty a tím hodnotu peněžních prostředků zhoršují. Proto je potřeba se od těchto úroků oprostit a sledovat pouze provozní činnost, která souvisí pouze s podnikatelskou činností společnosti RAVAK a.s. a vychází z reálné situace na trhu. Na základě analýzy tohoto výkazu může společnost RAVAK a.s. sledovat objektivní ekonomickou situaci na trhu.

13.4 Shrnutí

Z doporučeného reportingu lze vyčíst, že společnost by se dle autorky měla více zaměřit na zvyšování zisku, kterého lze dosáhnout snížením nákladů na celkovou výrobu a snížením skladových zásob, v nichž společnosti RAVAK a.s. zbytečně „leží“ finanční prostředky, které by mohla lépe investovat a tím i přispět ke zvýšení zisku.

Dále by se společnost RAVAK a.s. měla věnovat sledování míry inovace a obměňovat staré výrobní stroje za nové, výkonnější.

V neposlední řadě by se měla společnost RAVAK a.s. věnovat sledování provozní části Cash flow, kterou je potřeba zlepšovat. A snížit přebytečné množství finančních prostředků na účtech.

Navrhovaný reporting by měla firma provádět pomocí informačního systému, který počítá hodnoty dle nastavených parametrů.

Jednotlivé ukazatele je potřeba sledovat v měsíčních intervalech. Příklad rozboru měsíčního finančního plánu pro hodnoty rentability zobrazuje následující tabulka:

Tab. 33: Měsíční finanční plán pro sledování rentability v roce 2019 (v %)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	celkem
ROA plán	0,37	0,37	0,37	0,38	0,38	0,38	0,41	0,41	0,41	0,39	0,38	0,38	4,63
ROA skutečnost													
odchylka													
ROE plán	0,65	0,66	0,67	0,68	0,68	0,69	0,72	0,72	0,72	0,72	0,69	0,69	8,29
ROE skutečnost													
odchylka													
ROC plán	0,48	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,55	0,55	0,55	0,49	0,49	0,49	6,05
ROC skutečnost													
odchylka													
ROS plán	0,46	0,46	0,47	0,47	0,47	0,47	0,50	0,50	0,50	0,47	0,47	0,47	5,71
ROS skutečnost													
odchylka													
podíl tržeb na osobní náklady													
plán	1,02	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,06	1,06	1,06	1,04	1,04	1,04	12,47
skutečnost													
odchylka													

Zdroj: Finanční plán společnosti RAVAK a.s. sestavený pro rok 2019, zpracováno autorkou

Do tabulky si firma spočítá požadované hodnoty po měsících podle sestaveného finančního plánu. V průběhu roku 2019 doplní do tabulky skutečné hodnoty a analyzuje odchylky. Po porovnání plánu a skutečnosti navrhne nápravná opatření.

Podobné tabulky si společnost RAVAK a.s. sestaví pro všechny sledované ukazatele.

Závěr

Tato diplomová práce je zaměřena na controllingové aktivity prováděné v konkrétním podniku. Konkrétním podnikem byla zvolena společnost RAVAK a.s.

Diplomová práce je zaměřena jak v teoretické části, tak následně v praktické části, na čtyři úrovně controllingu, které společnost RAVAK a.s. v controllingové analýze využívá, a to strategický controlling, controlling pracovního kapitálu, nákladový controlling a investiční controlling. Pro všechny tyto zvolené úrovně controllingu byly vybrány konkrétní controllingové ukazatele, na nichž je provedeno controllingové šetření.

Strategickým controllingem je sledováno okolí podniku, především dodavatelé, odběratelé, konkurenti, portfolio produktů, zaměstnanci a externí prostředí. Analýzou bylo zjištěno, že společnost RAVAK a.s. má mezi dodavateli i odběrateli především své dceřiné společnosti, které vznikly na základě holdingové činnosti a diverzifikací zpětnou i dopřednou. Tím si společnost RAVAK a.s. zajišťuje pevné obchodní styky a výhodnější podmínky pro své podnikání. Největším konkurentem a zároveň odběratelem společnosti RAVAK a.s. je společnost SIKO Koupelny. V porovnání s ostatními konkurenty na českém trhu bylo zjištěno, že společnost RAVAK a.s. je umístěna na předních příčkách nejprodávanější značky na trhu, tudíž je téměř bezkonkurenční. Hlavní roli v konkurenceschopnosti podniku hrají i požadavky zákazníků, které se společnost RAVAK a.s. snaží zakomponovat do výroby a vyjít tak zákazníkům vstříc. Vzhledem k velikosti firmy bylo zjištěno, že externí prostředí společnost RAVAK a.s. nijak neovlivňuje a nenarušuje chod výroby.

Controllingem pracovního kapitálu je v této diplomové práci zjišťován stav pohledávek, zásob a krátkodobých finančních zdrojů. Do této kapitoly je zahrnuta i likvidita, která pohlíží na solventnost firmy. Pomocí controllingových ukazatelů bylo zjištěno, že společnost RAVAK a.s. vykazuje příliš vysoké pohledávky, z nichž jsou některé nedobytné. Dále společnost RAVAK a.s. dle controllingových ukazatelů shromažďuje na skladě zbytečně velké množství zásob. Proto bylo společnosti v závěru práce doporučeno, aby se na pohledávky a zásoby více zaměřila a snažila se nastavit nápravná opatření. V oblasti splácení krátkodobých finančních zdrojů (závazků) a v oblasti likvidity byla společnost RAVAK a.s. označena za solventní, tzn., že své závazky hradí v termínu. Problémem jsou však vysoké hodnoty likvidity, které podnik vykazuje

ve všech základních stupních likvidity, tj. okamžitá, pohotová a běžná likvidita. Příčinou jsou opět vysoké zásoby a pohledávky, v nichž podnik zbytečně zadržuje peněžní prostředky, které by mohl investovat do jiných investičních příležitostí.

Controllingové aktivity v nákladovém controllingu jsou zaměřeny především na kalkulaci a tvorbu cen jednotlivých druhů výrobků a dále na střediskové hospodaření. Společnost RAVAK a.s. rozděluje celkovou výrobu na jednotlivá střediska, jejichž hospodaření pak dále sleduje, kontroluje a vyhodnocuje. Na základě těchto propočtů zjišťuje podnik efektivnost výroby a produktivitu práce.

Investiční controlling zachycuje veškeré investice, které společnost RAVAK a.s. provádí. Hlavním podkladem pro provedení controllingových aktivit je výkaz Cash flow, kterému společnost RAVAK a.s. nevěnuje příliš mnoho pozornosti. Proto je v závěru této diplomové práce podniku doporučeno, aby se na tento výkaz více soustředil a sledoval především provozní část výkazu, která zobrazuje reálný pohyb peněžních prostředků.

V celkovém závěru této diplomové práce je popsán strategický záměr společnosti RAVAK a.s. nejen pro rok 2019, ale i do blízké budoucnosti, a doporučen reporting zaměřený na rentabilitu, míru inovace a výkaz Cash flow, který by pomohl podniku zvýšit zisk a celkovou finanční situaci.

Diplomová práce mi otevřela nové obzory do praktického života z pohledu controllingu. Jako začínající účetní tyto vědomosti a zkušenosti v praktickém životě velmi ocením a možná i časem využiji pro svůj další rozvoj.

Seznam použitých zdrojů

DVOŘÁČKOVÁ, Lucie. Pohledávky po lhůtě splatnosti z účetního a daňového hlediska. České Budějovice, 2012. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Fakulta ekonomická.

ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut. Profesionální controlling. Koncepce a nástroje. 2., přepracované vydání. Strašnice: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

FIBÍROVÁ, Jana. Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. Praha: GRADA Publishing, spol. s r. o., 2001. ISBN 80-247-0066-2.

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJKOVÁ, Libuše, WAGNER, Jaroslav. Nákladové a manažerské účetnictví. Praha: ASPI, a. s., 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Strategie a trendy. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOCÍKOVÁ, Zuzana. Controlling zásob v podniku. Plzeň, 2014. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

KOCMANOVÁ, Alena. Ekonomické řízení podniku. Praha: Linde a.s., 2013. ISBN 978-80-7201-932-8.

KONEČNÝ, Miloš, REŽŇÁKOVÁ, Mária. Controlling. Brno: PC-DIR Real, s.r.o., Brno, Technická 2, 2000. ISBN 80-214-1535-5.

KRÁL, Bohumil a kol. Manažerské účetnictví. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2012. ISBN 978-80-7261-217-8.

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.

MAŠKOVÁ, Magdalena. Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku. Plzeň, 2016. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

POPESKO, Boris. PAPADAKI, Šárka. Moderní metody řízení nákladů. Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. ISBN 978-80-271-9050-8.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9930-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Cash flow. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2010. ISBN 978-80-251-3130-5.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční účetnictví. Postupy účtování. Plzeň: Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-644-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy. 2. doplněné vydání. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Investiční controlling. Jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2952-7.

SKÁLOVÁ, Jana. Podvojný účetnictví 2013. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4633-3.

SRPOVÁ, Jitka. ŘEHOŘ, Václav a kol. Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STEINÖCKER, Reinhard. Strategický controlling. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 1997. ISBN 978-80-900178-2-5.

SYNEK a kol. Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

TESÁRKOVÁ, Helena. Vazba mezi ekonomickou situací a produktivitou ve vybraném podniku. České Budějovice, 2012. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Fakulta ekonomická.

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní controllingové aktivity a nástroje manažera, controllera a podpory managementu

Tab. 2: Obecný kalkulační vzorec

Tab. 3: Práce s odchylkami

Tab. 4 – Dodavatelé společnosti RAVAK a.s.

Tab. 5 – Odběratelé společnosti RAVAK a.s.

Tab. 6: Tržby konkurence a společnosti RAVAK a.s. v letech 2014-2018 (v tis. Kč)

Tab. 7: Zaměstnanost v roce 2018

Tab. 8: Doba obratu pohledávek společnosti RAVAK a.s.

Tab. 9: Doba obratu celkových zásob a jednotlivých druhů zásob společnosti RAVAK a.s.

Tab. 10: Doba splácení krátkodobých závazků společnosti RAVAK a.s.

Tab. 11: Okamžitá likvidita společnosti RAVAK a.s.

Tab. 12: Pohotová likvidita společnosti RAVAK a.s.

Tab. 13: Běžná likvidita společnosti RAVAK a.s.

Tab. 14: Příklad modelové kalkulace sanitárního výrobku společnosti RAVAK a.s.

Tab. 15: Náklady vynaložené na výrobu sprchových koutů v roce 2017 a 2018 (v celých Kč)

Tab. 16: Podíly společnosti RAVAK a.s. v roce 2018

Tab. 17: Akcie společnosti RAVAK a.s. v roce 2018

Tab. 18: Úprava účetního zisku (ztráty) před zdaněním nepeněžními operacemi

Tab. 19: Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu

Tab. 20: Nepeněžní operace nezahrnuté do čistého peněžního toku z provozní činnosti

Tab. 21: Investiční činnost společnosti RAVAK a.s.

Tab. 22: Finanční činnost společnosti RAVAK a.s.

Tab. 23: Stav peněžních prostředků společnosti RAVAK a.s.

Tab. 24: Čistý celkový finanční tok z investic společnosti RAVAK a.s. (v tis. Kč)

Tab. 25: Míra amortizace a podíl odpisů k novým investicím společnosti RAVAK a.s.

Tab. 26: Vybrané položky z finančního plánu společnosti RAVAK a.s. sestaveného pro roky 2019 a 2020

Tab. 27: Rentabilita celkových vložených aktiv společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

Tab. 28: Rentabilita vlastního kapitálu společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

Tab. 29: Rentabilita nákladů společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

Tab. 30: Rentabilita tržeb společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

Tab. 31: Podíl osobních nákladů na dosažených tržbách společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

Tab. 32: Míra inovace hmotných movitých věcí a jejich souborů společnosti RAVAK a.s. v letech 2019 a 2020

Tab. 33: Měsíční finanční plán pro sledování rentability v roce 2019 (v %)

Seznam obrázků

Obr. 1: Vzorec pro výpočet zisku

Seznam použitých zkratk

ROA – rentabilita celkových vložených aktiv

ROC – rentabilita nákladů

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SBU – strategické podnikatelské jednotky

SIČ - skladové inventární číslo

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti RAVAK a.s. za rok 2018

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti RAVAK a.s. za rok 2018

Příloha C: Přehled o peněžních tocích společnosti RAVAK a.s. za rok 2018

Příloha D: Příloha k účetní závěrce společnosti RAVAK a.s. za rok 2018, str. 8

Příloha E: Příloha k účetní závěrce společnosti RAVAK a.s. za rok 2018, str. 10

Příloha F: Výroční zpráva společnosti RAVAK a.s. za rok 2018

Příloha G: Rozvaha společnosti RAVAK a.s. za rok 2017

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty společnosti RAVAK a.s. za rok 2017

Příloha I: Přehled o peněžních tocích společnosti RAVAK a.s. za rok 2017

Příloha J: Finanční plán společnosti RAVAK a.s. sestavený pro roky 2019 a 2020

Příloha A: Rozvaha společnosti RAVAK a.s. za rok 2018

ROZVAHA

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
RAVAK a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, IČI-8 se od bydliště
**Obecnická 285
Příbram
261 01**

K. 31.12.2018
Od: 1.1.2018 Do: 31.12.2018
v tisících Kč
IČ 2 5 6 1 2 4 9 2

otisk podacího razítka

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2017)
	AKTIVA CELKEM	A.+B.+C.+D.	2 931 266	-1 259 782	1 671 484	1 630 229
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	A.1+A.x				
A.1.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	účty 353				
B.	Stálá aktiva	B.I.+B.II.	1 586 976	-749 646	837 330	849 211
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	B.I.1.+B.I.2.	25 177	-22 341	2 836	4 373
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	účty 012, (-)072, (-)091AÚ				
B.I.2.	Ocenitelná práva	B.I.2.1.+B.I.2.2.	25 172	-22 341	2 831	3 298
B.I.2.1.	Software	účty 013, (-)073, (-)091AÚ	7 759	-7 152	607	15
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	účty 014, (-)074, (-)091AÚ	17 413	-15 189	2 224	3 283
B.I.3.	Goodwill	účty 015, (-)075, (-)091AÚ				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	účty 019, (-)079, (-)091AÚ				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	B.I.5.1.+B.I.5.2.	5		5	1 075
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	účty 051, (-)095AÚ				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	účty 041, (-)093	5		5	1 075
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	B.II.1.+B.II.2.	1 469 938	-665 962	803 976	805 447
B.II.1.	Pozemky a stavby	B.II.1.1.+B.II.1.2.	1 044 892	-281 589	763 303	769 920
B.II.1.1.	Pozemky	účty 031, (-)092AÚ	93 952		93 952	93 960
B.II.1.2.	Stavby	účty 021, (-)081, (-)092AÚ	950 940	-281 589	669 351	675 960
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	účty 022, (-)082, (-)092AÚ	304 557	-283 879	20 678	17 487
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	účty 097, (-)098				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	B.II.4.1.+B.II.4.2.	102 458	-100 494	1 964	3 095
B.II.4.1.	Pěstelské otky trvalých porostů	účty 025, (-)085, (-)092AÚ				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	účty 026, (-)086, (-)092AÚ				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	účty 029, 032, (-)089, (-)092AÚ	102 458	-100 494	1 964	3 095
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	B.II.5.1.+B.II.5.2.	18 031		18 031	14 945
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	účty 052, (-)095AÚ	9 612		9 612	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	účty 042, (-)094	8 419		8 419	14 945
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	B.III.1.+B.III.2.	91 861	-61 343	30 518	39 391
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 043, 061, (-)096AÚ	15 029	-2 250	12 779	12 798
B.III.2.	Zápučky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 066, (-)096AÚ	10 933	-8 360	2 573	2 554
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	účty 043, 062, (-)096AÚ	1 216		1 216	1 064
B.III.4.	Zápučky a úvěry - podstatný vliv	účty 067, (-)096AÚ				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	účty 043, 063, 065, (-)096AÚ	13 950		13 950	22 975
B.III.6.	Zápučky a úvěry - ostatní	účty 068, (-)096AÚ	50 733	-50 733	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	B.III.7.1.+B.III.7.2.				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	účty 043, 069, (-)096AÚ				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	účty 053, (-)095AÚ				



A+D HELP, spol. s r.o.
Příbram
KA CR č.o. 0273

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období	
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2017)	
C.	Oběžná aktiva	C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.	037	1 334 488	-510 136	824 352	776 107
C.I.	Zásoby	C.I.1+...+C.I.x	038	407 932	-1 973	405 959	360 024
C.I.1.	Materiál	účty 111, 112, 119, (-)191	039	130 880	-1 626	129 254	105 835
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	účty 121, 122, (-)192, (-)199	040	68 353	-18	68 335	79 135
C.I.3.	Výrobky a zboží	C.I.3.1.+C.I.3.2	041	201 364	-329	201 035	171 677
C.I.3.1.	Výrobky	účty 123, (-)194	042	122 059	-329	121 730	89 952
C.I.3.2.	Zboží	účty 131, 132, 139, (-)196	043	79 305		79 305	81 725
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	účty 124, (-)195	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	účty 151, 152, 153, (-)197, (-)198, (-)199	045	7 335		7 335	3 377

C.II.	Pohledávky	C.II.1.+C.II.2.+C.II.3.	046	728 329	-508 163	220 166	264 132
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	C.II.1.1.+...+C.II.1.x	047	15 384		15 384	43 784
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	048	1 029		1 029	1 021
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 351AÚ, (-)391AÚ	049	12 234		12 234	41 422
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	účty 352AÚ, (-)391AÚ	050				
C.II.1.4.	Odloučená daňová pohledávka	účty 481	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	C.II.1.5.1.+...+C.II.1.5.4.	052	2 121		2 121	1 341
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společnosti	účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391AÚ	054	63		63	64
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	účty 388	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ	056	2 058		2 058	1 277

C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	C.II.2.1.+...+C.II.2.x	057	712 945	-508 163	204 782	220 348
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	účty 311AÚ, 313AÚ, 315AÚ, (-)391AÚ	058	626 908	-490 389	136 519	172 931
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 351AÚ, (-)391AÚ	059	40 944	-13 342	27 602	18 592
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	účty 352AÚ, (-)391AÚ	060	1 914		1 914	2 180
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	C.II.2.4.1.+...+C.II.2.4.6.	061	43 179	-4 432	38 747	26 645
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společnosti	účty 354AÚ, 355AÚ, 358AÚ, (-)391AÚ	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 336, (-)391AÚ	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	účty 341, 342, 343, 345, (-)391AÚ	064	13 565		13 565	1 705
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	účty 314AÚ, (-)391AÚ	065	3 166		3 166	1 713
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	účty 388	066	6 573		6 573	639
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AÚ	067	19 875	-4 432	15 443	22 588

C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	C.II.3.1.+...+C.II.3.x	068				
C.II.3.1.	Náklady příštích období	účty 381	069				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	účty 382	070				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	účty 385	071				

C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.III.1.+...+C.III.x	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 254, 259, (-)291AÚ	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	účty 251, 253, 256, 257, 259, (-)291AÚ	074				

C.IV.	Peněžní prostředky	C.IV.1.+...+C.IV.x	075	198 227		198 227	151 951
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	účty 211, 213, 261	076	592		592	537
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	účty 221, 261	077	197 635		197 635	151 414

D.	Časové rozlišení aktiv	D.1.+...+D.x	078	9 802		9 802	4 911
D.1.	Náklady příštích období	účty 381	079	4 951		4 951	2 438
D.2.	Komplexní náklady příštích období	účty 382	080	1 462		1 462	0
D.3.	Příjmy příštích období	účty 385	081	3 389		3 389	2 473



A+D HELP, spol. s r.o.
Příbram
KA ČR č. 0273

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2017)
	PASIVA CELKEM	A+B+C+D	1 671 484	1 630 229
A.	Vlastní kapitál	A.I.+A.II.+A.III.+A.IV.+A.V.+A.VI.	894 103	857 770
A.I.	Základní kapitál	A.I.1.+A.I.2.+A.I.3.	804 000	804 000
A.I.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	804 000	804 000
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	účty (-)262		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	účty (+/-)419		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	A.II.1.+A.II.2.+A.II.3.+A.II.4.+A.II.5.+A.II.6.+A.II.7.+A.II.8.+A.II.9.+A.II.10.	-149 996	-141 312
A.II.1.	Ážio	účty 412	993	993
A.II.2.	Kapitálové fondy	A.II.2.1.+A.II.2.2.+A.II.2.3.+A.II.2.4.+A.II.2.5.	-150 989	-142 305
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	účty 413	287	287
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	účty (+/-)414	-18 747	-10 063
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	účty (+/-)418	-132 529	-132 529
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	účty 417		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	účty 416		
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1.+A.III.2.	697	451
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	účty 421, 422		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	účty 423, 427	697	451
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1.+A.IV.2.	194 243	96 801
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	účty 426, 429	194 243	96 801
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	účty 428		0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	A.V.1.+A.V.2.+A.V.3.+A.V.4.+A.V.5.+A.V.6.+A.V.7.+A.V.8.+A.V.9.+A.V.10.+A.V.11.+A.V.12.+A.V.13.+A.V.14.+A.V.15.+A.V.16.+A.V.17.+A.V.18.+A.V.19.+A.V.20.+A.V.21.+A.V.22.+A.V.23.+A.V.24.+A.V.25.+A.V.26.+A.V.27.+A.V.28.+A.V.29.+A.V.30.	45 159	97 830
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	účty 432		
B.+C.	Cizí zdroje	B.+C.	756 418	759 130
B.	Rezervy	B.1.+B.2.+B.3.+B.4.	26 690	21 222
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	účty 452		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453	0	8 232
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	účty 451	20 035	10 017
B.4.	Ostatní rezervy	účty 459	6 655	2 973
C.	Závazky	C.I.+C.II.+C.III.	729 728	737 908
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1.+C.I.2.+C.I.3.+C.I.4.+C.I.5.+C.I.6.	616 097	630 946
C.I.1.	Vydané dluhopisy	C.I.1.1.+C.I.1.2.	40 000	40 000
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	účty 473	40 000	40 000
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	účty 473		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	účty 461		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	účty 475		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 476		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	účty 478		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 471	527 550	541 679



A+D HELP, spol. s r.o.
Příbram
KA ČR č.o. 0273

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2017)
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv účty 472	039		
C.I.8.	Odloužený daňový závazek účty 481	040	44 234	44 908
C.I.9.	Závazky - ostatní C.I.9.1.+...+C.I.9.3.	041	4 313	4 359
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům účty 364, 365, 366, 367, 368	042	2 614	2 619
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní účty 389	043		
C.I.9.3.	Jiné závazky účty 372, 373, 377, 379, 474, 479	044	1 699	1 740
C.II.	Krátkodobé závazky C.II.1.+...+C.II.x	045	113 631	106 962
C.II.1.	Vydané dluhopisy C.II.1.1.+C.II.1.2.	046		
C.II.1.1.	Vyměřitelné dluhopisy účty 241	047		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy účty 241	048		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím účty 221, 231, 232	049		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy účty 324	050	4 187	3 265
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů účty 321, 325	051	60 113	44 973
C.II.5.	Krátkodobé směny k úhradě účty 322	052		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 361	053	0	8 441
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv účty 362	054		
C.II.8.	Závazky ostatní C.II.8.1.+...+C.II.8.7.	055	49 331	50 283
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům účty 364, 365, 366, 367, 368	056		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci účty 249	057		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům účty 331, 333	058	10 111	8 367
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění účty 356	059	6 428	5 539
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	060	2 214	1 593
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní účty 389	061	30 331	34 624
C.II.8.7.	Jiné závazky účty 372, 373, 377, 379	062	247	160
C.III.	Časové rozlišení pasiv C.III.1.+...+C.III.x	063		
C.III.1.	Výdaje příštích období účty 383	064		
C.III.2.	Výnosy příštích období účty 384	065		
D.	Časové rozlišení pasiv D.1.+...+D.x	066	20 963	13 329
D.1.	Výdaje příštích období účty 383	067	20 583	12 896
D.2.	Výnosy příštích období účty 384	068	380	433



Sestaveno dne: 31. 7. 2019	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky:	
Předmět podnikání: výroba a dodávka soc. zařízení prům. způsobem koupe zboží za účelem prodeje	
Pozn.:	

A+D HELP, spol. s r.o.
Příbram
KA ČR č.o. 0273

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti RAVAK a.s. za rok 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	
otisk podacího razítka	K. 31.12.2018
	Od: 1.1.2018 Do: 31.12.2018
	v tisících Kč
IČ 25612492	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky RAVAK a.s.
	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště Obecnická 285 Příbram 261 01



Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2017)
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb účty 601, 602	001	820 353	866 837
II.	Tržby za prodej zboží účty 604	002	479 689	472 078
A.	Výkonová spotřeba A.1.+...+A.x	003	1 005 434	1 027 675
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504	004	318 744	316 861
A.2.	Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503	005	454 265	466 272
A.3.	Služby účty 511, 512, 513, 518	006	232 425	244 542
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) účty 581, 582, 583, 584	007	-21 418	-16 246
C.	Aktivace (-) účty 585, 586, 587, 588	008	-1 549	-4 671
D.	Osobní náklady D.1.+...+D.x	009	191 374	183 299
D.1.	Mzdové náklady účty 521, 522, 523	010	143 136	136 921
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady D.2.1.+D.2.2	011	48 238	46 378
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526	012	47 241	45 323
D.2.2.	Ostatní náklady účty 527, 528	013	997	1 055
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti E.1.+...+E.x	014	35 792	27 980
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku E.1.1.+E.1.2	015	34 793	32 892
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé účty 551, 557	016	34 793	32 892
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné účty 559	017		
E.2.	Úpravy hodnot zásob účty 559	018	579	-1 530
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek účty 558, 559	019	420	-3 382
III.	Ostatní provozní výnosy III.1.+...+III.x	020	31 760	11 998
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku účty 641	021	1 869	1 902
III.2.	Tržby z prodaného materiálu účty 642	022	16 149	6 633
III.3.	Jiné provozní výnosy účty 644, 646, 647, 648, 697	023	13 742	3 463
F.	Ostatní provozní náklady F.1.+...+F.x	024	45 487	-25 277
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541	025	1 544	2 435
F.2.	Prodaný materiál účty 542	026	13 079	1 871
F.3.	Daně a poplatky účty 531, 532, 538	027	2 970	2 999
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příslušného období účty 552, 554, 555	028	12 238	-40 289
F.5.	Jiné provozní náklady účty 543, 544, 546, 548, 549, 548, 549, 597	029	15 656	7 707
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-) I.+II.+III.-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	76 682	158 153



HELP spol. s r.o.
Příbram
KA ČR č. o. 0273

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném	(Rok 2017)	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	IV.1 + ... + IV.x	031	267	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 661, 665	032	267	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	účty 661, 665	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	účty 561	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	V.1 + ... + V.x	035	0	14 397
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 661, 665	036		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	účty 661, 665	037	0	14 397
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	účty 561, 566	038	0	13 515
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	VI.1 + ... + VI.x	039	959	826
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 662, 665	040	78	77
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	účty 662, 665	041	881	749
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	účty 574, 579	042	295	-2 358
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	J.1 + ... + J.x	043	23 015	20 735
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 562	044	19 015	16 612
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	účty 562	045	4 000	4 123
VII.	Ostatní finanční výnosy	účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698	046	13 866	4 626
K.	Ostatní finanční náklady	účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	12 940	26 196
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV.+V.+VI.+VII.-G.-H.-I.-J.-K.	048	-21 158	-38 239
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	.	049	55 524	119 914
L.	Daň z příjmů	L.1 + ... + L.x	050	10 365	22 084
L.1.	Daň z příjmů splatná	účty 591, 593, 595, 599	051	11 038	20 924
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	účty 592	052	-673	1 160
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** - L.	053	45 159	97 830
M.	Převod podílu na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	účty 596	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** - M.	055	45 159	97 830
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	I.+II.+III.+IV.+V.+VI.+VII.	056	1 346 894	1 370 762



Sestaveno dne: 31. 7. 2019	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: Předmět podnikání: výroba a dodávka soc. zařízení prům. způsobem koupě zboží za účelem prodeje Pozn.:	 

A+D HELP, spol. s r.o.
Příbram
KA ČR č.o. 0273

Příloha C: Přehled o peněžních tocích společnosti RAVAK a.s. za rok 2018

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH		
otisk podacího razítka	k 31.12.2018 Od: 1.1.2018 Do: 31.12.2018 v tisících Kč IČ 2 5 6 1 2 4 9 2	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky RAVAK a.s. Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště Obecnická 285 Příbram 261 01

Označ.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH-FLOW)	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2017)
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku úč. období	001	151 951	217 306
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	002	55 524	119 914
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace A.1.1.+...+A.1.6.	003	63 772	-1 926
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv Umožňování opravné položky k nabytému majetku (+/-)	004	44 230	37 488
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, změna stavu rezerv	005	6 762	-57 960
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	006	-325	533
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-) (s výjimkou investičních spol. a fondů)	007	-267	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku) (+) Vyúčtované výnosové úroky (-)	008	22 056	19 909
A.1.6.	Případné úpravy a ostatní nepeněžní operace	009	-8 684	-1 896
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu (Z + A.1.) Z + A.1.	010	119 296	117 988
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu A.2.1.+...+A.2.4.	011	-2 963	-41 153
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	012	27 472	-68 679
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů časového rozlišení a dlouhodobých účtů pasivních	013	15 950	38 563
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	014	-46 385	-11 037
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	015	0	0
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním (A* + A.2.) A* + A.2.	016	116 333	76 835
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku (-)	017	-23 014	-20 735
A.4.	Přijaté úroky (s výjimkou investičních spol. a fondů) (+)	018	959	-3 477
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky daně za minulé období (-)	019	252	-13 297
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	021	267	0
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A** + A.3. + A.4. + A.5. + A.7.) A** + A.3. + A.4. + A.5. + A.7.	022	94 797	39 326

Označ.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH-FLOW)	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2017)
Peněžní toky z investiční činnosti				
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	023	-34 464	-51 887
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	024	333	1 902
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	025	-78	629
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1.+ B.2.+ B.3)	B.1.+ B.2.+ B.3 026	-34 209	-49 356
Peněžní toky z finančních činností				
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popř. takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti (např. některé provozní úvěry) na peněžní prostředky a ekvivalenty	027	-14 170	-55 209
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a na peněžní ekvivalenty	C.2.1.-C.2.6. 028	-142	-116
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, emisního ážia, ev. rezervních fondů včetně složených záloh na toto zvýšení (+)	029		
C.2.2.	Vypacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)	030	0	
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	031		
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)	032		
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)	033	-142	-116
C.2.6.	Vypacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky v. o. s. a komplementáři u k. s. (-)	034		
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C.1.+ C.2.)	C.1.+ C.2. 035	-14 312	-55 325
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A***+ B***+ C***)	A***+ B***+ C*** 036	46 276	-65 355
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období (P+F)	P+F 037	198 227	151 951

Příloha D: Příloha k účetní závěrce společnosti RAVAK a.s. za rok 2018, str. 8

1.4. Hmotný dlouhodobý majetek zajištěný zástavním právem

Obchodní centrum Skalka zapsané na LV č. 5115, k.ú. Příbram na základě smlouvy o zástavě nemovitosti s Komerční bankou, a.s. reg.č. 10000340260 ze dne 13. 3. 2012 a reg.č.10000390542 ze dne 11. 4. 2013 k zajištění Rámcové smlouvy o poskytování finančních služeb

1.5. Zřízená věcná břemena k majetku

Věcné břemeno ve prospěch obce Lhota u Příbramě, která je dle smlouvy o zřízení věcného břemene oprávněna hospodařit se splaškovou kanalizací na pozemcích ve vlastnictví společnosti RAVAK a.s. na území k.ú. Příbram.

1.6. Majetek, jehož tržní ocenění je výrazně vyšší než jeho ocenění v účetnictví

Společnost nevlastní takový majetek

2. Dlouhodobý finanční majetek

2.1. Podíly nebo cenné papíry

K 16.9.2018 došlo ke zrušení 100 % podílu na základním kapitálu ve společnosti RAVAK GULF DMCC se sídlem Dubai, Spojené Arabské Emiráty, ve výši 50 000 AED tj. 290 tis. Kč. Tato společnost byla k tomuto datu vymazána z místního obchodního registru

Společnost k 31. 12. 2018 vlastnila tento dlouhodobý finanční majetek

2.1.1 Podíly s rozhodujícím vlivem brutto

Společnost	Nabývací cena podílu v tis.Kč	Změny nabývací v roce 2018 +/-	Ocenění k 31. 12. 2018 v tis.Kč	Podíl, který zakládá vlastnictví v %	Řádek rozvahy
RAVAK INTERNATIONAL TRADING Co. Ltd., Čína (účet 061.030 a 061.031)	2 766	0	2 626	80	
RAVAK INTERNATIONAL SARL Tunisko (účet 061070 a 061071)	2 468	0	2 250	85	
RAVAK Gesellschaft für Sanitärprodukte mbH, Mülheim an der Ruhr, Německo (účet 061100)	6 933	0	5 403	70	
RAVAK Baltic UAB Kaunas, Litva (účet 061600)	7 807	0	4 493	100	
RAVAK ROM S.R.L. ORAS BUFTEA, Rumunsko (účet 061700)	296	0	257	100	
Celkem podíly s rozhodujícím vlivem			15 029		28

Příloha E: Příloha k účetní závěrce společnosti RAVAK a.s. za rok 2018, str. 10

2.3 Ostatní půjčky - jedná se zároveň o půjčky ekonomicky a personálně spojeným osobám

Půjčka LOGISTICS INTERNATIONAL s.r.o. smlouva o půjčce ze dne 24.11.2014 (účet 068.001)	Celkem půjčka v tis. EUR	Celkem půjčka v tis.Kč Kurz 25,725	Řádek rozvahy
Celkem půjčka	-	20 300	
K 31.12.2018 zbývá splatit	-	20 300	
K 31.12. 2018 vytvořena opravná položka		- 20 300	
Půjčka LOGISTICS INTERNATIONAL s.r.o. smlouva o půjčce ze dne 24.11.2014 (účet 068.002)			
Celkem půjčka	1 183	30 433	
K 31.12.2018 zbývá splatit	1 183	30 433	
K 31.12.2018 vytvořena opravná položka	1 183	-30 433	
Celkem ostatní půjčky	1 183	50 733	28
Celkem opravné položky		- 50 733	28 (korekce)

2.4 Akcie a jiné investiční nástroje

Název cenného papíru	Datum pořízení	Splatnost	Počet ks	Cena za kus v EUR	Tržní hodnota k 31.12.2018 v tis. Kč	Řádek rozvahy
HVB EXP BMW	25.6.2015	06/2020	500	1 010	10 165	
HVB EXP DB 2015	3.9.2015	09/2020	500	1 000	3 785	
Celkem					13 950	32

3. Zásoby

Přehled vytvořených opravných položek k zásobám podle druhu zásob

Opravná položka	Tis. Kč	Řádek rozvahy
k materiálu	1 626	
k polotovarům	18	
k výrobkům	329	
ke zboží	0	
Celkem	1 973	38 (korekce)

4. Krátkodobý finanční majetek

Vklady u bank	Vklady v tis. Kč	Řádek rozvahy
KB Příbram	139 605	
UCB Praha	2 653	
ČSOB Praha	9 739	
Celkem bankovní účty	197 635	77
Pokladna	592	
Ceniny	0	
Celkem peníze	592	72



Výroční zpráva

za rok 2018



RAVAK a.s. se sídlem : Obecnická 285, 261 81 Příbram I, P.O.BOX 122, Czech Republic, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze od 1.10.1997, odd.B, vl. 4970 mail: info@ravak.cz, www.ravak.cz, IČO 25612492 DIČ CZ25612492, KB Příbram č.ú. 191943-211/0100

A+D HELP, spol. s r.o.
Příbram
KA ČR č.o. 0273

Obsah:

1. Obecné údaje
2. Stručná historie
3. Zpráva představenstva
4. Záměry společnosti pro rok 2019
5. Zpráva dozorčí rady
6. Účetní závěrka za rok 2018
7. Zpráva o vztazích

I. Obecné údaje:

Popis společnosti

Název společnosti: RAVAK a. s.

Sídlo společnosti: Obecnická 285, 261 81 Příbram I

IČO: 25612492

DIČ: CZ25612492

Datum vzniku: 1. 10.1997

Společnost je zapsána do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze pod spisovou značkou oddíl B, vložka 4970

Předmětem podnikání je :

Živnosti ohlašovací volné

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Obory činnosti:	<ul style="list-style-type: none">• Poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost• Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků• Výroba plastových a pryžových výrobků• Výroba a zpracování skla• Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků• Povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů• Výroba strojů a zařízení• Provozování vodovodů a kanalizací a úprava a rozvod vody• Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)• Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti• Zprostředkování obchodu a služeb• Velkoobchod a maloobchod• Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě• Ubytovací služby• Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí• Pronájem a půjčování věcí movitých• Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků• Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení• Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti• Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení,• Pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí
-----------------	--

Živnosti ohlašovací řemeslné

- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
 - Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
 - Kovářství, podkovářství
 - Vodoinstalatérství, topenářství
 - Zednictví
 - Galvanizérství, smaltérství
 - Zámečnictví, nástrojářství
 - Truhlářství, podlahářství
 - Slévárenství, modelářství
 - Obráběčství
 - Klempířství a oprava karoserií
 - Izolatérství
 - Pokrývačství, tesařství
 - Hostinská činnost

Živnosti ohlašovací vázané

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Podíl zakládající vlastnictví

Název	Adresa sídla společnosti	Podíl v %
FINHOLD a.s. ,	Obecnická 285, 261 01 Příbram	100

Základní kapitál činí 804 000 000 Kč (12 000 ks listinných kmenových akcií á 67 000,- Kč). Ke dni 31. 12. 2016 splaceno 100 %.

Změny a dodatky v obchodním rejstříku v roce 2018:

Od 15.3.2018 vykonává funkci předsedy představenstva pan Jiří Kreysa. Dne 23.12.2018 došlo k úmrtí bývalého předsedy představenstva pana Jindřicha Vařeky , který od 15.3.2018 vykonával funkci člena představenstva.

Společnost je rozdělena na samostatné organizační útvary, které nemají právní subjektivitu. Útvary jsou definovány v organizační struktuře. Každý útvar má přesně vymezenou činnost v rámci výrobních, obchodních nebo režijních aktivit firmy a má svého zodpovědného vedoucího.

Organizační útvary jsou označovány takto:

- úsek
- divize
- oddělení
- středisko

Útvary spolupracují v rámci dělby práce na základě závazných podnikových směrnic schválených generálním ředitelem a na základě metodických pokynů a příkazů vydaných nebo schválených jejich společnými nadřízenými. Případné spory rozhoduje nejbližší společný nadřízený.

Úsek, organizační útvar nejvyšší úrovně je organizační jednotka určená ucelenou speciální funkční činností v rámci podnikových aktivit. Jeho vedoucí /vedoucí úseku – odborný ředitel / je přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti. Úsek není základní účetní ani rozpočtovou /plánovací / nákladovou jednotkou.

Divize, organizační útvar zpravidla nižší úrovně než úsek, je organizační jednotka určená speciální funkční činností v rámci podnikových aktivit. Její vedoucí / vedoucí divize- odborný ředitel / je přímo podřízen vedoucímu úseku, výjimečně generálnímu řediteli. Divize není základní účetní ani rozpočtovou /plánovací / nákladovou jednotkou.

Oddělení, organizační útvar zpravidla nižší úrovně než úsek a divize, je organizační jednotka s přesně vymezenou specializovanou činností. Jeho vedoucí /vedoucí oddělení – výjimečně odborný ředitel/ je přímo podřízen vedoucímu úseku nebo divize, výjimečně generálnímu řediteli. Oddělení není základní účetní ani rozpočtovou /plánovací/ nákladovou jednotkou.

Středisko, organizační útvar nejnižší úrovně s přesně vymezenou produkční nebo službovou činností, je určeno přesně definovaným počtem pracovníků s danou kvalifikací a hospodářskými prostředky nutnými k zajištění požadovaných úkolů. Je vždy součástí oddělení, jeho vedoucí /název odborné funkce/ je přímo podřízen vedoucímu oddělení. Středisko je základní rozpočtovou / plánovací/ nákladovou organizační jednotkou.

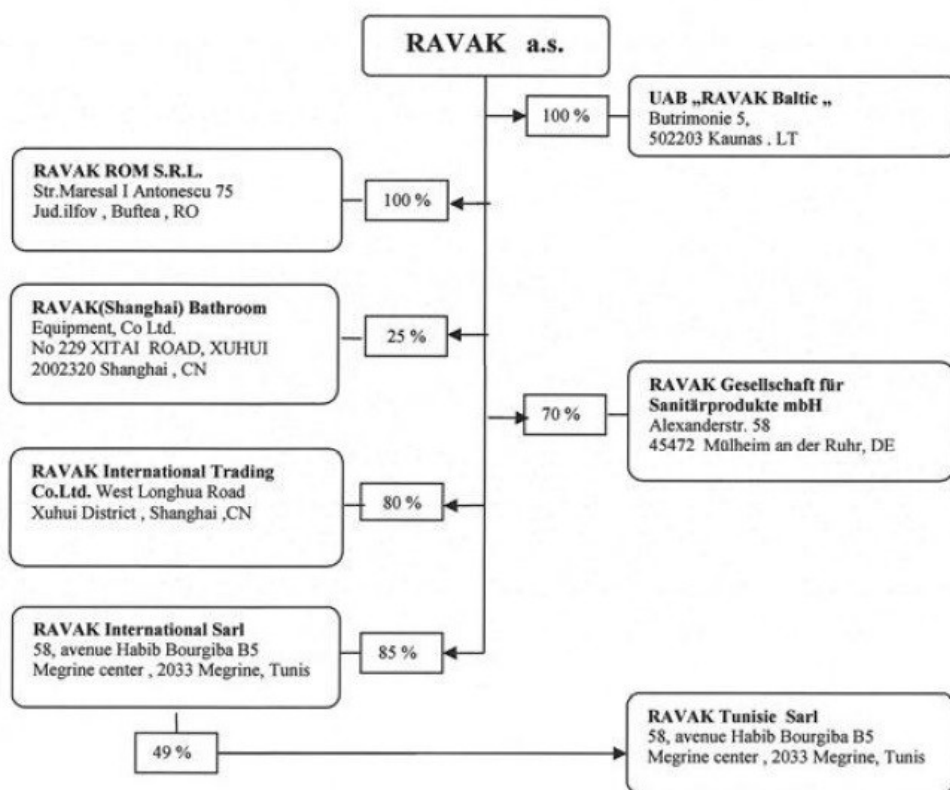
2. stručná historie

Společnost RAVAK a. s. byla založena v roce 1991 jako společnost s ručením omezeným. Vyráběla sprchové kouty a vaničky v licenci francouzské firmy ATMO. Po třech letech licenční výroby vsadila firma v roce 1993 na svůj vlastní vývoj a na kvalitu produktu a již v roce 1994 uvedla na trh standardní řadu sprchových koutů vyrobenou vlastní patentovou technologií. V letech 1996 a 1997 společnost začala expandovat do zahraničí a rozšířila výrobu i o luxusní řady sprchových koutů.

K 1.10.1997 se společnost transformovala na akciovou společnost. Rok 1998 byl ve znamení začátku výroby akrylátových van. V porovnání s konkurencí na tuzemském trhu začala akciová společnost RAVAK vyrábět akrylátové vany jako poslední, zároveň však díky tomu mohla své výrobní kapacity vybavit nejmodernější technologií, která zaručuje vysokou kvalitu. Mezi poslední produkty patří hydromasážní vany a systémy, které splňují stupňující se nároky zákazníků na zdravý životní styl. V listopadu 2000 společnost koupila strojírenský závod Agrostrojírny Rožmitál, které začlenila do své struktury jako výrobní středisko, které produkuje zemědělské stroje na pícniny jako jsou obrabeče a shrnovače píce. Strojírny Rožmitál byla tradiční česká firma založena v roce 1913. Zabývala se výrobou elektromotorů, vzduchotechniky a kovového nábytku. Zemědělská technika se ve Strojárnách Rožmitál začala vyrábět až v roce 1946. K největšímu rozmachu výroby zemědělské techniky došlo před třiceti, kdy byla zakoupena licence na kulisový mechanismus od německé firmy Stoll. Až do roku 1989 měly Strojírny Rožmitál monopolní postavení ve výrobě obrabečů a shrnovačů píce na českém a slovenském trhu zemědělské techniky. Výroba těchto strojů nebyla přerušena a po letech revitalizace technologického vybavení se Strojírny Rožmitál znovu vrací na pozici významného dodavatele na tuzemském trhu a začínají úspěšně pronikat i do zahraničí.

V současné době RAVAK a.s. vyváží své produkty do více než 50 zemí celého světa, z celkové produkce bylo v roce 2018 na zahraniční trhy exportováno více než 50 procent produkce se značkou RAVAK. Společnost si získala významné postavení na trzích v České republice, na Slovensku, v Maďarsku, Polsku a pobaltských státech, významný tržní podíl má i na ruském a ukrajinském trhu.

K 31.12.2018 vlastnila společnost následující majetkové podíly.



3. Zpráva představenstva

3.1. obchod

Výnosy z běžné činnosti / v tis. Kč/

Činnost	Tuzemsko 2018	Zahraníčí 2018	Celkem 2018	Celkem 2017	% 2018/2017
Prodej výrobků	319 081	423 688	742 769	792 547	-6,29 %
Služby	74 187	3 396	77 583	74 291	+4,43 %
Prodej Zboží	214 831	264 858	479 689	472 077	+1,61 %
Celkem	608 099	691 942	1 300 041	-1 338 915	-2,91 %

V roce 2018 došlo ke snížení výnosů z prodeje výrobků . Částečně byl tento pokles kompenzován nárůstem prodeje zboží a služeb, takže celkové meziroční snížení výnosů z běžné činnosti činilo 2,91 % .Poměr mezi prodeji v tuzemsku a do zahraničí se výrazně nezměnil. Oproti roku 2016 se zvýšil o 1,3 procenta ve prospěch výnosů z prodeje v tuzemsku. Výnosy z prodeje do zahraničí činily v roce 2018 53,2 % z celkových výnosů.

Přílohou této výroční zprávy jsou úplné výkazy účetní závěrky tj. rozvaha a výkaz zisku a ztrát k 31.12.2018.

3.2. tuzemské investice

Rok 2018 byl rokem zvýšených investičních aktivit společnosti, ale také významné ztráty majetku v důsledku škody způsobené požárem haly na výrobu van ze 17.8.2018 . Tato škoda byla vyčíslena cca na 90 milionů Kč.

Změny v tuzemských investicích jsou uvedeny v následujících tabulkách

Skupina	Přírůstky v pořizovacích cenách	Úbytky v pořizovacích cenách
Nehmotný dlouhodobý majetek	1 364	70 598
Nedokončený DNHM	295	1 365
Poskytnuté zálohy na DNHM	212	212
Stavby	26 268	14 541
Stroje, přístroje a zařízení	8 428	69 410
Dopravní prostředky	1 683	2 635
Inventář	0	0

Pozemky	0	8
Jiný DHM	1344	26 025
Nedokončený DHM	31 222	37 747
Poskytnuté zálohy na DHM	28 599	18 988
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>741</i>	<i>9 320</i>
Celkem	100 156	250 848

Stav dlouhodobého majetku	Pořizovací cena v tis. Kč
na počátku účetního období (k 1.1.2018)	1 737 668
na konci účetního období (k 31.12.2018)	1 586 976

Nejvýraznější investiční akcí v roce 2018, kromě prací na odstranění následků škody způsobené požárem na výrobní hale č.6 a zahájení stavebních prací na nové hale, bylo dokončení rekonstrukce a přestavby původně administrativní budovy č.p.300 na moderní ubytovnu RAVAK - Globe v hodnotě 16,3 mil. Kč.

V Obchodním centru Skalka v Příbrami byly upraveny prostory pro novou prodejnu PEPCO za 8,4 mil. Kč.

V Praze byla v roce 2018 dokončena rekonstrukce prostor firemní prodejny v Karlíně v hodnotě 851 tis. Kč.

V oblasti strojních investic došlo dále k technickému zhodnocení galvanické linky v budově galvanovny v Příbrami v hodnotě 719 tis. Kč. Do skladového hospodářství byly pořízeny dva vysokozdvizné vozíky Jungheinrich a TOYOTA celkem za 1,4 mil. Kč.

Do Strojíren Rožmitál byl pořízen hrotový soustruh MASTURN za 2,1 mil. Kč

3.3. zahraniční investice

K 16.9.2018 došlo ke zrušení 100 % podílu na základním kapitálu ve společnosti RAVAK GULF DMCC se sídlem Dubai, Spojené Arabské Emiráty, ve výši 50 000 AED. Tato společnost byla k tomuto datu vymazána z místního obchodního registru.

3.4. výrobní sortiment

V roce 2018 oddělení vývoje a TK, spolu s výrobními odděleními a oddělením product management, zajistily úspěšné zavedení řady novinek.

Především se jednalo o výrobky: Kouty PIVOT black (PDOP1, PDOP2, PSKK3, PPS a PVS1), kouty Walk-In black (Walk In Wall, Walk In Corner, Walk In Free, W set Wall/Corner, W set Free), sedátka OVO black (OVO-P, OVO-B).

Dále o nakupované zboží: Volně stojící vana SOLO 1780x800, kouty BLIX Slim (BLSCP4, BLSRV2, BLSDP2, BLSPS), umyvadla litá (SOLO 580, ROSA 460). Keramická umyvadla (CERAMIC 600 O, CERAMIC 600 R, CERAMIC 550 O Slim, CERAMIC 550 R Slim, UNI 400, UNI 400 Slim, UNI 400 B Slim, UNI 500 R Slim, UNI 380 S Slim), WC Classic RimOff, Bidet Chrome, příslušenství keramika (WC sedátko Classic, WC sedátko Classic Slim). Koupelnový nábytek (SUD 260.01, SD 10° II 550, SD 10° II 650, SD 550 Chrome II, SD 650 Chrome II, SD 760 Rosa II, zrcadlo Rosa II 760).

Nadále se vývojáři podíleli na řešení atypických sprchových koutů. Jejich množství nadále meziročně roste.

Ke všem novinkám uvedeným na trh v roce 2018 bylo zajištěno testování podle příslušné harmonizované EN.

V oblasti zemědělských strojů byly v roce 2018 zahájeny konstrukční práce na neseném osmirotorovém obrabeči OZ - 908. Začaly konstrukční práce na dvourotorovém shrnovači na středový řádek s variabilním záběrem do 9,6 m SP - 962 H. Druhým rokem probíhalo testování desetirotorového taženého obrabeče píce se záběrem 11,2 mm OZ - 1110 u vybraných zákazníků. Současně se připravovala dokumentace na standardní výrobu 7 ks v roce 2019. Dále byly provedeny technologicko-konstrukční změny na komponentech žacích strojů z důvodů zvýšení provozní spolehlivosti a snížení výrobní náročnosti jednotlivých dílů.

3.5. Zaměstnanost

Zaměstnanci společnosti	Celkem	Změna 2018/2017 v %	Z toho: řídicích pracovníků
Průměrný počet zaměstnanců	402	+ 0,01	11
Z toho ženy	137	+ 0,01	
Z toho muži	265	+ 0,0	
Mzdové náklady v tis. Kč	143 136	+ 4,5	11 482
Průměrná měsíční mzda na přepočteného zaměstnance v Kč	27 575	+ 3,7	
Vyplacené stabilizační odměny	5 072	+ 3,6	

4. Záměry společnosti pro rok 2019

4.1 výrobní sortiment

I pro rok 2019 jsou důležité zejména úkoly v oblasti rozvoje sortimentu výrobků pro koupelnu, tj. van, vaniček a sprchových koutů. Oddělení vývoje při návrhu nových výrobků postupuje podle schváleného plánu pro rok 2019, který je zaměřen na inovace stávajících řad sprchových koutů.

V tomto roce se bude rozšiřovat výrobní řada MATRIX o výrobky MSD4 140,160,180 a 200. Sprchová řada BLIX bude rozšířena o řadu BLIX SLIM. Bude se vyvíjet nové sedátko do sprchových koutů, které by se mělo prodávat souběžně se stávajícími sedátky OVO. Dojde k rozšíření portfolia van FORMY 01 a FORMY 02 o nové rozměry.

Dále budou pokračovat práce na zpracování 3D modely všech výrobků pro potřeby architektů. Tyto 3D modely budou také využity pro katalogy náhradních dílů. Také ke všem novým výrobkům se budou zpracovávat 3D modely a montážní návody.

Pro Ukrajinu se budou navrhovat 3D modely van Domino II a následně zajišťovat výroba forem.

V roce 2019 dojde v zemědělské technice k dokončení shrnovače na středový řádek SP-962 H a bude zahájeno testování. Také budou vyrobeny 3ks neseného osmirotorového obrabeče OZ – 908 a bude zahájeno testování.

4.2. obchod

Rok 2019 bude rokem, kdy je třeba vzhledem k politické a ekonomické situaci spíše počítat se snížením prodeje do nejvýznamnějších teritorií z hlediska odbytu tj. do Ruska a na Ukrajinu . Společnost RAVAK a.s. bude vyvíjet úsilí o nahrazení tohoto výpadku posílením ostatních trhů v zahraničí a také v tuzemsku.

Bude tak moci úspěšně pokračovat ve své dlouhodobé strategii:

A. Zvýšení nebo udržení tržního podílu na obsluhovaných trzích s odpovídajícím sortimentem

B. Inovace sortimentu o výrobky, které korespondují s požadavky zákazníka a také generují požadavky nové a tím spoluvytváří trendy

C. Vyhledávání obchodních příležitostí na nových trzích

Klíčovými ale budou i nadále trhy střední a východní Evropy s důrazem na Rusko a Ukrajinu, s tím, že se podařilo uplatnit výrobky společnosti také na náročných trzích západní Evropy, v Asii i Africe. Jedním z hlavních cílů je díky významným inovacím produktového portfolia, optimalizací obchodních činností dosažením vyšší efektivity a zvýšením konkurenceschopnosti posílit pozici Ravak a.s. mezi pěti nejvýznamnějšími evropskými výrobci v kategorii výrobků pro koupelny.

4.3 tuzemské investice

Nejdůležitější tuzemskou investicí v roce 2019 bude rychlé dokončení rekonstrukce výrobní haly č.6 , její kompletní vybavení novou technologií a opětovné zprovoznění výroby van.

4.4. zahraniční investice

Připravuje se zakoupení 49 % . obchodního podílu ve společnosti RAVAK SANITARY TRADING LLC, Shanghai ve Spojených arabských emirátech.

4.5 závěr

Základní filozofií společnosti RAVAK je přesvědčení o tom, že technická dokonalost je samozřejmostí, design dotváří přidanou hodnotu a toto vše ve spojení s vynikajícími užitnými vlastnostmi vytváří komplexní výrobovou hodnotu, která generuje stále více spokojených zákazníků.

Společnost RAVAK se zaměřuje na moderní koupelny promyšlené do posledního detailu v ucelené nabídce komplexních řešení. Svým zákazníkům dodává vany, sprchové kouty a dveře, vany s hydromasážními systémy, umyvadla, koupelňový nábytek, vodovodní baterie a doplňky jako jsou čisticí přípravky vyvinuté přímo výrobcem pro šetrnou a účinnou péči o vybavení koupelny.

Jen málokterý obor lidské činnosti zaznamenal v posledním čtvrtstoletí takový rozmach, jako výroba sanitární techniky, zejména pak výroba sprchových koutů a akrylátových van. Tehdy se s například ve východní Evropě počet prodaných sprchových koutů počítal na tisíce. Dnes na těchto trzích fungují desítky výrobců a počty prodaných kusů se pohybují v řádech mnoha set tisíc kusů ročně.

Takový překotný vývoj však přináší nejenom řadu příležitostí, ale také velké nároky na výrobce, kteří budou chtít v tomto oboru v budoucnu něco znamenat.

5. Zpráva dozorčí rady

Dozorčí rada měla v roce 2018 ke své činnosti vytvořeny vhodné podmínky a mohla tedy zodpovědně vyhovět požadavkům daným zákonem a stanovami společnosti. Průběžně dohlížela na chod obchodní společnosti, činnost vedení a působnost představenstva. Pozornost věnovala souladu s dlouhodobou koncepcí společnosti.

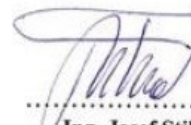
Po přezkoumání účetní závěrky za rok 2018 došla dozorčí rada k závěru, že působnost představenstva a podnikatelská činnost probíhala v souladu s právními předpisy, stanovami společnosti a rozhodnutím valné hromady.

Dozorčí rada nemá připomínky k účetní závěrce, doporučuje valné hromadě schválit účetní závěrku za rok 2018.

V Přebrami dne 30. 7. 2019

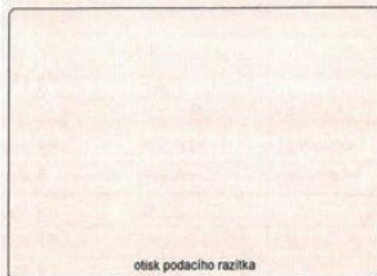


.....
Jiří Kreysa
předseda představenstva



.....
Ing. Josef Stibor
předseda dozorčí rady

ROZVAHA



k **31.12.2017**
 Od: **1.1.2017** Do: **31.12.2017**
 v tisících Kč
 IČ **2 5 6 1 2 4 9 2**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

RAVAK a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
 a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Obecnická 285

Příbram

261 01

otisk podacího razítka

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2016)
	AKTIVA CELKEM A+B+C+D	001	3 027 823	-1 397 594	1 630 229	1 617 715
B.	Dlouhodobý majetek B.I.+B.III	003	1 737 668	-888 457	849 211	855 469
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek B.I.1.+B.I.x	004	95 480	-91 107	4 373	1 084
B.I.2.	Ocenitelná práva B.I.2.1.+B.I.2.2	006	94 405	-91 107	3 298	779
B.I.2.1.	Software účty 013, (-)073, (-)091AU	007	6 993	-6 978	15	106
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva účty 014, (-)074, (-)091AU	008	87 412	-84 129	3 283	673
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek B.I.5.1.+B.I.5.2	011	1 075		1 075	305
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek účty 041, (-)093	013	1 075		1 075	305
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek B.II.1.+B.II.x	014	1 541 749	-736 302	805 447	802 327
B.II.1.	Pozemky a stavby B.II.1.1.+B.II.1.2	015	1 033 174	-263 254	769 920	743 967
B.II.1.1.	Pozemky účty 031, (-)092AU	016	93 960		93 960	93 960
B.II.1.2.	Stavby účty 021, (-)081, (-)092AU	017	939 214	-263 254	675 960	650 007
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory účty 022, (-)082, (-)092AU	018	366 491	-349 004	17 487	14 642
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek B.II.4.1.+B.II.4.3	020	127 139	-124 044	3 095	1 259
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek účty 029, 032, (-)089, (-)092AU	023	127 139	-124 044	3 095	1 259
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek B.II.5.1.+B.II.5.2	024	14 945		14 945	42 459
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek účty 052, (-)095AU	025	0		0	267
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek účty 042, (-)094	026	14 945		14 945	42 192
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek B.III.1.+B.III.x	027	100 439	-61 048	39 391	52 058
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba účty 043, 061, (-)096AU	028	15 032	-2 234	12 798	11 421
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba účty 066, (-)096AU	029	10 854	-8 300	2 554	2 702
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv účty 043, 062, (-)096AU	030	1 064		1 064	1 282
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly účty 043, 063, 065, (-)096AU	032	22 975		22 975	36 653
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní účty 068, (-)096AU	033	50 514	-50 514	0	0
C.	Oběžná aktiva C.I.+C.II.+C.III.+C.IV	037	1 285 244	-509 137	776 107	755 470
C.I.	Zásoby C.I.1.+C.I.1.x	038	361 174	-1 150	360 024	347 457
C.I.1.	Materiál účty 111, 112, 119, (-)191	039	106 812	-977	105 835	104 565
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary účty 121, 122, (-)192, (-)193	040	79 153	-18	79 135	64 406
C.I.3.	Výrobky a zboží C.I.3.1.+C.I.3.2	041	171 832	-155	171 677	151 939
C.I.3.1.	Výrobky účty 123, (-)194	042	90 107	-155	89 952	87 416
C.I.3.2.	Zboží účty 131, 132, 139, (-)196	043	81 725		81 725	64 523
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby účty 151, 152, 153, (-)197, (-)198, (-)199	045	3 377		3 377	26 547
C.II.	Pohledávky C.II.1.+C.II.2	046	772 119	-507 987	264 132	190 707
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky C.II.1.1.+C.II.1.x	047	43 784	0	43 784	12 293
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AU, 313AU, 315AU, (-)391AU	048	1 021	0	1 021	108
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AU, (-)391AU	049	41 422		41 422	0

PŘÍBRAM
 Handwritten signature: *Handwritten*

A+B HELP, spol. s r.o.
Příbram

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	Běžné účetní období			Mínulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto (Rok 2016)
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní C.II.1.5.1+ +C.II.1.5.4	052	1 341		1 341	12 185
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy účty 314AU (-)391AU	054	64		64	64
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AU	056	1 277		1 277	12 121
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky C.II.2.1+ +C.II.2.x	057	728 335	-507 987	220 348	178 414
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů účty 311AU, 313AU, 315AU (-)391AU	058	663 123	-490 192	172 931	160 218
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba účty 351AU (-)391AU	059	31 975	-13 383	18 592	3 681
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv účty 352AU (-)391AU	060	2 180		2 180	3 353
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní C.II.2.4.1+ +C.II.2.4.6	061	31 057	-4 412	26 645	11 162
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky účty 341, 342, 343, 345 (-)391AU	064	1 705		1 705	1 875
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy účty 314AU (-)391AU	065	1 713		1 713	1 835
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní účty 388	066	639		639	356
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky účty 335, 371, 373, 374, 375, 376, 378, (-)391AU	067	27 000	-4 412	22 588	7 096
C.IV.	Peněžní prostředky C.IV.1+ +C.IV.x	071	151 951		151 951	217 306
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně účty 211, 213, 261	072	537		537	492
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech účty 221, 261	073	151 414		151 414	216 814
D.	Časové rozlišení aktiv D.1+ +D.x	074	4 911		4 911	6 776
D.1.	Náklady příštích období účty 381	075	2 438		2 438	6 344
D.3.	Příjmy příštích období účty 385	077	2 473		2 473	432




Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2016)
	PASIVA CELKEM	A+B+C+D	1 630 229	1 617 715
A.	Vlastní kapitál	A.I+A.II+A.III+A.IV+A.V+A.VI	857 770	761 953
A.I.	Základní kapitál	A.I.1 + A.I.1.x	804 000	804 000
A.I.1.	Základní kapitál	účty 411 nebo 491	804 000	804 000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	A.II.1 + A.II.x	-141 312	-139 415
A.II.1.	Ážio	účty 412	993	993
A.II.2.	Kapitálové fondy	A.II.2.1 + A.II.2.5	-142 305	-140 408
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	účty 413	287	287
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	účty (+/-)414	-10 063	-8 166
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	účty (+/-)418	-132 529	-132 529
A.III.	Fondy ze zisku	A.III.1 + A.III.x	451	217
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	účty 423, 427	451	217
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	A.IV.1 + A.IV.x	96 801	-22 530
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	účty 426	96 801	0
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	účty (-)429	0	-22 530
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	Aktiva - A.I - A.II - A.III - A.IV - B - C - D - A.VI	97 830	119 681
B.+C.	Cizí zdroje	B+C	759 130	848 692
B.	Rezervy	B.1 + B.x	21 222	71 912
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	účty 453	8 232	18 633
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	účty 451	10 017	50 986
B.4.	Ostatní rezervy	účty 459	2 973	2 293
C.	Závazky	C.I+C.II	737 908	776 780
C.I.	Dlouhodobé závazky	C.I.1 + C.I.1.x	630 946	682 376
C.I.1.	Vydané dluhopisy	C.I.1.1+C.I.1.2	40 000	40 000
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	účty 473	40 000	40 000
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 471	541 679	597 114
C.I.8.	Odloužený daňový závazek	účty 481	44 908	43 748
C.I.9.	Závazky - ostatní	C.I.9.1 + C.I.9.3	4 359	1 514
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	účty 364, 365, 366, 367, 368	2 619	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379, 474, 479	1 740	1 514
C.II.	Krátkodobé závazky	C.II.1 + C.II.x	106 962	94 404
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	účty 324	3 265	3 160
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	účty 321, 325	44 973	68 687
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 361	8 441	0
C.II.8.	Závazky ostatní	C.II.8.1 + C.II.8.7	50 283	22 557
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	účty 331, 333	8 367	8 301
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	účty 336	5 539	5 396
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	účty 341, 342, 343, 345, 346, 347	1 593	1 512
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	účty 389	34 624	7 220
C.II.8.7.	Jiné závazky	účty 372, 373, 377, 379	160	128
D.	Časové rozlišení	D.1 + D.x	13 329	7 070
D.1.	Výdaje příštích období	účty 383	12 896	6 545
D.2.	Výnosy příštích období	účty 384	433	525



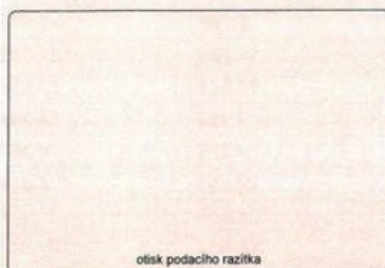
Handwritten signature

Označ.	PASIVA	číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé období
			Netto	Netto (Rok 2016)

Sestaveno dne: 20.6.2018	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky:	
Předmět podnikání: výroba a dodávka soc. zařízení prům. způsobem koupě zboží za účelem prodeje	
Pozn.:	



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



k. 31.12.2017

Od: 1.1.2017 Do: 31.12.2017

v tisících Kč

iČ 2 5 6 1 2 4 9 2

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

RAVAK a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Obecnická 285


Příbram

261 01

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném	(Rok 2016)	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	účty 601, 602	001	866 837	830 499
II.	Tržby za prodej zboží	účty 604	002	472 078	381 896
A.	Výkonová spotřeba	A.1.* +A.x	003	1 027 675	924 639
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	účty 504	004	316 861	259 117
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	účty 501, 502, 503	005	466 272	431 958
A.3.	Služby	účty 511, 512, 513, 516	006	244 542	233 564
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	účty 581, 582, 583, 584	007	-16 246	-12 844
C.	Aktivace (-)	účty 585, 586, 587, 588	008	-4 671	-1 709
D.	Osobní náklady	D.1.* +D.x	009	183 299	166 040
D.1.	Mzdové náklady	účty 521, 522, 523	010	136 921	124 048
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	D.2.1.+D.2.2	011	46 378	41 992
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	účty 524, 525, 526	012	45 323	40 961
D.2.2.	Ostatní náklady	účty 527, 528	013	1 055	1 031
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	E.1.* +E.x	014	27 980	31 342
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	E.1.1.+E.1.2	015	32 892	32 636
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	účty 551, 557	016	32 892	32 636
E.2.	Úpravy hodnot zásob	účty 559	018	-1 530	1 621
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	účty 558, 559	019	-3 382	-2 915
III.	Ostatní provozní výnosy	III.1.* +III.x	020	11 998	11 091
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	účty 641	021	1 902	301
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	účty 642	022	6 633	6 290
III.3.	Jiné provozní výnosy	účty 644, 646, 647, 648, 697	023	3 463	4 500
F.	Ostatní provozní náklady	F.1.* +F.x	024	-25 277	-47 410
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	účty 541	025	2 435	273
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	účty 542	026	1 871	1 359
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	účty 531, 532, 538	027	2 999	2 527
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	účty 552, 554, 555	028	-40 289	-53 771
F.5.	Jiné provozní náklady	účty 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 597	029	7 707	2 202
*	* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	I.+II.+III.-A.-B.-C.-D.-E.-F.	030	158 153	163 428
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	IV.1.* +IV.x	031	0	5 002
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 661, 665	032	0	5 002
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	V.1.* +V.x	035	14 397	14 480
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	účty 661, 665	037	14 397	14 480
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	účty 561, 566	038	13 515	13 570
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	VI.1.* +VI.x	039	826	664
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	účty 662, 665	040	77	75
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	účty 662, 665	041	749	589

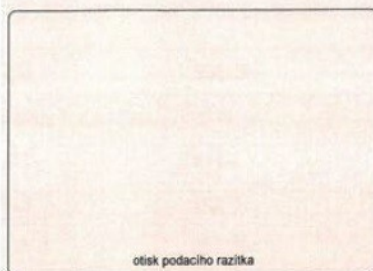
+D HELP spol. s r. o.
Příbram

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rek. 2016)
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti účty 574, 579	042	-2 358	-1 249
J.	Nákladové úroky a podobné náklady J.1. + J.2.	043	20 735	21 543
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba účty 562	044	16 612	17 034
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady účty 562	045	4 123	4 509
VII.	Ostatní finanční výnosy účty 661, 663, 664, 666, 667, 668, 669, 698	046	4 626	4 358
K.	Ostatní finanční náklady účty 561, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 598	047	26 196	6 217
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. + V. + VI. + VII. - G. - H. - I. - J. - K.	048	-38 239	-15 577
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	119 914	147 851
L.	Daň z příjmů L.1. + L.2.	050	22 084	28 170
L.1.	Daň z příjmů splatná účty 591, 593, 595, 599	051	20 924	26 855
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-) účty 592	052	1 160	1 315
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) -- L.	053	97 830	119 681
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) -- M.	055	97 830	119 681
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	056	1 370 762	1 247 990

Sestaveno dne: 20.6.2018	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky. poznámka
Právní forma účetní jednotky: Předmět podnikání: výroba a dodávka soc. zařízení prům. způsobem koupě zboží za účelem prodeje Pozn.:	



PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH



k **31.12.2017**
 Od: **1.1.2017** Do: **31.12.2017**
 v tisících Kč
 IČ **25612492**

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

RAVAK a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Obecnická 285


Příbram

261 01

Označ.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH-FLOW)	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2016)
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku úč. období	001	217 306	223 966
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	002	119 914	147 851
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace A.1.1.+..+A.1.6.	003	-1 926	-8 593
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv Umělořádkování opravné položky k nabytému majetku (+/-)	004	37 488	33 289
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, změna stavu rezerv	005	-57 960	-56 314
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	006	533	-28
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-) (s výjimkou investičních spol. a fondů)	007	0	-5 002
A.1.5.	Vyučtované nákladové úroky (s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku) (+) Vyučtované výnosové úroky (-)	008	19 909	20 879
A.1.6.	Případné úpravy a ostatní nepeněžní operace	009	-1 896	-1 417
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu (Z + A.1.) Z + A.1.	010	117 988	139 258
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu A.2.1.+..+A.2.4.	011	-41 153	-57 526
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	012	-68 679	-29 487
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů časového rozlišení a dlouhodobých účtů pasivních	013	38 563	20 627
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	014	-11 037	-48 666
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním (A* + A.2.) A* + A.2.	016	76 835	81 732
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku (-)	017	-20 735	-21 542
A.4.	Přijaté úroky (s výjimkou investičních spol. a fondů) (+)	018	-3 477	-24 385
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky daně za minulá období (-)	019	-13 297	-8 222
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	021	0	5 002
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti (A** + A.3. + A.4. + A.5. + A.7.) A** + A.3. + A.4. + A.5. + A.7.	022	39 326	32 585
Peněžní toky z investiční činnosti				
B.1.	Vydaje spojené s nabytím stálých aktiv	023	-51 887	-31 236
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	024	1 902	301
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	025	629	-673
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (B.1. + B.2. + B.3.) B.1. + B.2. + B.3.	026	-49 356	-31 608

A+D HELP, spol. s r. o.
Příbram

Označ.	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH-FLOW)	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	(Rok 2016)
Peněžní toky z finančních činností				
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popř. takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti (např. některé provozní úvěry) na peněžní prostředky a ekvivalenty	027	-55 209	-7 529
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a na peněžní ekvivalenty	C.2.1-C.2.6 028	-116	-108
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)	033	-116	-108
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (C.1.+ C.2.)	C.1.+ C.2. 035	-55 325	-7 637
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (A***+ B***+ C***)	A***+ B***+ C*** 036	-65 355	-6 660
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období (P+F)	P+F 037	151 951	217 306

Sestaveno dne: 20.6.2018	Podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou nebo statutárního orgánu účetní jednotky, poznámka
Právní forma účetní jednotky: Předmět podnikání: výroba a dodávka soc. zařízení prům. způsobem koupě zboží za účelem prodeje Pozn.:	

Příloha J: Finanční plán společnosti RAVAK a.s. sestavený pro roky 2019 a 2020

FINANČNÍ PLÁN společnosti RAVAK a.s. rok 2019-2020

„Předpokládané položky rozvahy (v tis. Kč)“

	2019			2020		
	Brutto	Korekce	Netto	Brutto	Korekce	Netto
AKTIVA CELKEM	3 000 000	1 256 000	1 744 000	3 050 000	1 279 000	1 771 000
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0	0
B. Stálá aktiva	1 640 000	775 000	865 000	1 646 000	775 000	871 000
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	30 000	25 000	5 000	31 000	25 000	6 000
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	1 500 000	685 000	815 000	150 500	-669 500	820 000
B.II.1. Pozemky	95 000	0	95 000	95 000	0	95 000
B.II.2. Stavby	940 000	240 000	700 000	975 000	275 000	700 000
B.II.3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	320 000	300 000	20 000	340 000	300 000	40 000
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	100 000	55 000	45 000	100 000	55 000	45 000
C. Oběžná aktiva	1 400 000	530 000	870 000	1 425 000	535 000	890 000
C.I. Zásoby	450 000	5 000	445 000	470 000	10 000	460 000
C.II. Dlouhodobé pohledávky	45 000	0	45 000	45 000	0	45 000
C.III. Krátkodobé pohledávky	740 000	510 000	230 000	750 000	515 000	235 000
C.IV. Finanční majetek	150 000	0	150 000	150 000	0	150 000
D. Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	9 000	0	9 000	10 000	0	10 000
D.I. Časové rozlišení	9 000	0	9 000	10 000	0	10 000
PASIVA CELKEM			1 744 000			1 771 000
A. vlastní kapitál			975 000			1 055 000
B. rezervy			27 000			26 000
C. závazky			732 000			680 000
D. časové rozlišení pasiv			10 000			10 000

„Předpokládané položky výkazu zisku a ztrát (v tis. Kč)“

	2019	2020
I. Tržby za prodej zboží	600 000	630 000
A. Náklady vyložené na prodané zboží	426 000	447 300
Obchodní marže	174 000	182 700
II. Výkony	790 000	829 500
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	740 000	777 000
II.2. Změna stavu vnitropodn. zásob vlastní výroby	38 000	39 900
II.3. Aktivace	12 000	12 600
B. Výkonová spotřeba	600 000	630 000
B.1. Spotřeba materiálu a energie	450 000	472 500
B.2. Služby	150 000	157 500
Přidaná hodnota	364 000	382 200
C. Osobní náklady	176 582	185 411
C.1. Mzdové náklady	130 509	137 034
C.2. Odměny členům orgánů společn. a družstva	0	0
C.3. Náklady na sociální zabezpečení	44 373	46 592
C.4. Sociální náklady	1 700	1 785
D. Daně a poplatky	6 000	6 300
E. Odpisy dlouh. NaH majetku	63 000	66 150
III. Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	1 668	0
F. ZC prodaného dlouh. majetku a materiálu	1 252	0
IV. Zúčt. rezerv a časového rozlišení prov. výnosů	0	0
G. Změna stavu rezerv a opravných položek	-5 605	4 000
V. Zúčtování opr.položek do provozních výnosů	0	0
H. Zúčtování opr. do provozních nákladů	0	0
VI. Ostatní provozní výnosy	8 636	9 000
I. Ostatní provozní náklady	14 838	12 000
Provozní výsledek hospodaření	118 237	117 339
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 000	1 100
VII.1. Výnosy z podílu v řízených a ovládaných jed.	1 000	1 100
XIV. Výnosové úroky	1 400	1 500
P. Nákladové úroky	8 715	8 000
XV. Ostatní finanční výnosy	13 086	14 000
Q. Ostatní finanční náklady	23 693	21 000
Finanční výsledek hospodaření	-16 922	-12 400
S. Daň z příjmů za běžnou činnost	20 575	19 764
S.1. Splatná	19 267	19 764
S.2. Odložená	1 308	0
VH za běžnou činnost	80 740	85 175
XVII. Mimořádné výnosy	92	135
T. Mimořádné náklady	0	1 054
VH za účetní období	80 832	84 256
VH před zdaněním	101 407	104 020

Abstrakt

LEVOROVÁ, Petra. *Hodnocení efektivnosti controllingových procesů ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 101 s., 2020.

Klíčová slova:

Controlling, controllingové aktivity a nástroje, strategický controlling, pracovní kapitál, pohledávky, zásoby, likvidita, nákladový controlling, náklady, kalkulace, tvorba cen, střediskové hospodaření, investiční controlling, investice, cash flow, rentabilita, míra inovace.

Předložená práce je zaměřena na hodnocení efektivnosti controllingových procesů ve zvoleném podniku. Cílem diplomové práce je popis a implementace controllingových procesů na vybraných úrovních controllingu a zhodnocení jejich efektivity na fungování celého podniku. Vybranými úrovněmi controllingu jsou strategický controlling, controlling pracovního kapitálu, nákladový controlling a investiční controlling. Controllingové procesy jsou aplikovány na společnosti RAVAK a.s. Závěr diplomové práce formuluje hlavní strategické priority budoucího rozvoje společnosti RAVAK a.s. a navrhuje úpravu controllingových procesů včetně strukturovaného reportingu, který se zaměřuje na problematické oblasti, které byly objeveny v rámci analýzy nastavených controllingových procesů ve společnosti RAVAK a.s.

Abstract

LEVOROVÁ, Petra. *Controlling Process Effectiveness Evaluation in Chosen Enterprise*. Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, UWB in Pilsen, 101 pp., 2020.

Keywords:

Controlling, controlling activities and tools, strategic controlling, working capital, receivables, inventories, liquidity, cost controlling, costs, calculation, pricing, management of economic centres, investment controlling, investments, cash flow, profitability, rate of innovation.

The presented work is focused on evaluating the effectiveness of controlling processes in the chosen enterprise. The aim of the diploma thesis is to describe and implement controlling processes at selected levels of controlling and to evaluate their effectiveness for the functioning of the entire company. Selected levels of controlling are strategic controlling, working capital controlling, cost controlling and investment controlling. Controlling processes are applied to the company RAVAK a.s. The conclusion of the diploma thesis formulates the main strategic priorities of the future development of the company RAVAK a.s. and proposes the adjustment of controlling processes, including structured reporting, which focuses on problematic areas that were discovered within the analysis of the set controlling processes in the company RAVAK a.s.