

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku

Controlling of working capital in a selected company

Bc. Lucie Škardová

Plzeň 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie ŠKARDOVÁ
Osobní číslo: K11N0180P
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku
Zadávající katedra: Katedra financí a účetnictví

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tíštěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- **ESCHENBACH, Rolf. Controlling. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1**
- **FIBÍROVÁ, Jana. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-712-4**
- **KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8**
- **KISLINGEROVÁ, Eva. Manažerské finance. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9**

Zásady pro vypracování:

1. Analyzujte možnosti controllingu pracovního kapitálu jako nástroje podporujícího řízení podniku.
2. Definujte možnosti nástrojů řízení pracovního kapitálu.
3. Charakterizujte informační systém podniku ve vztahu k modulu controllingu a proveďte jeho základní zhodnocení.
4. Analyzujte pracovní kapitál a jeho jednotlivé složky ve zvoleném podniku a proveďte finanční analýzu.
5. Vyhodnoňte efektivitu controllingových aktivit v podniku a navrhněte možná zlepšení.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Hlavný
děkan




Prof. Ing. Lilla Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 22.4.2014

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat finanční ředitelce Mgr. Vandě Hubínkové za to, že mi bylo umožněno zpracovat diplomovou práci ve společnosti Elfetex, spol. s r.o. a také za ochotu a vstřícnost při poskytování potřebných informací.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 8 |
| Cíle a metodika práce | 9 |
| 1 Pojem controlling a jeho vymezení | 10 |
| 1.1 Cíle controllingu..... | 11 |
| 1.2 Funkce controllingu | 12 |
| 1.3 Úkoly controllingu | 13 |
| 1.4 Strategický controlling | 13 |
| 1.4.1 Analytické metody strategického controllingu | 13 |
| 1.4.2 SWOT analýza..... | 14 |
| 1.5 Operativní controlling | 14 |
| 1.5.1 Analytické metody operativního controllingu | 15 |
| 1.5.2 Analýza ABC | 15 |
| 1.6 Controller | 16 |
| 1.6.1 Úkoly controllera | 17 |
| 1.7 Finanční controlling | 18 |
| 2 Controlling pracovního kapitálu | 19 |
| 2.1 Čistý pracovní kapitál | 20 |
| 2.2 Určení optimální výše pracovního kapitálu | 22 |
| 2.3 Trvalý a dočasný majetek..... | 22 |
| 2.4 Financování pracovního kapitálu | 23 |
| 2.5 Řízení složek pracovního kapitálu | 24 |
| 2.5.1 Řízení zásob | 24 |
| 2.5.2 Řízení pohledávek..... | 28 |
| 2.5.3 Řízení finančního majetku | 31 |
| 3 Finanční analýza | 33 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1 | Poměrová analýza | 33 |
| 3.1.1 | Ukazatele rentability | 34 |
| 3.1.2 | Ukazatele aktivity | 35 |
| 3.1.3 | Ukazatele likvidity | 36 |
| 3.1.4 | Ukazatele zadluženosti | 37 |
| 4 | Představení společnosti Elfetex spol. s r.o..... | 38 |
| 4.1 | Současnost společnosti..... | 38 |
| 4.2 | Analýza odvětví | 39 |
| 4.3 | Analýza prostředí | 40 |
| 4.3.1 | Analýza makroprostředí..... | 40 |
| 4.4 | Analýza mezoprostředí..... | 42 |
| 4.4.1 | Konkurence v oboru..... | 42 |
| 4.4.2 | Potencionální konkurenti | 43 |
| 4.4.3 | Dodavatelé | 43 |
| 4.4.4 | Zákazníci..... | 44 |
| 4.5 | Analýza mikroprostředí..... | 45 |
| 4.5.1 | Management..... | 45 |
| 4.5.2 | Marketing..... | 46 |
| 4.6 | Finanční analýza společnosti..... | 47 |
| 4.6.1 | Ukazatele rentability | 48 |
| 4.6.2 | Ukazatele zadluženosti | 50 |
| 4.6.3 | Ukazatele likvidity | 52 |
| 4.7 | SWOT analýza | 54 |
| 4.8 | Informační systém společnosti | 55 |
| 5 | Controllingové aktivity | 57 |
| 5.1 | Reporting..... | 58 |
| 5.2 | Controlling pracovního kapitálu | 59 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.2.1 | Čistý pracovní kapitál | 60 |
| 5.2.2 | Obratový cyklus | 61 |
| 5.2.3 | Controlling zásob | 62 |
| 5.2.4 | Controlling pohledávek a závazků..... | 65 |
| 5.2.5 | Controlling finančního majetku | 69 |
| 6 | Zhodnocení provedené analýzy | 72 |
| 6.1 | Návrhy na zlepšení stávající situace | 74 |
| 6.1.1 | Hodnocení bonity klientů..... | 74 |
| 6.1.2 | Upomínání klientů | 77 |
| 6.1.3 | Úprava kupní smlouvy..... | 78 |
| | Závěr | 80 |
| | Seznam tabulek | 83 |
| | Seznam obrázků..... | 84 |
| | Seznam použité literatury | 85 |
| | Seznam příloh | 88 |

Úvod

Controlling je v současné době nedílnou součástí moderní koncepce řízení firem. Důvodem je zejména neustále se rozvíjející a měnící podnikatelské prostředí, kde na podniky nepřetržitě působí mnoho různých okolních vlivů. Zvýšenou nutnost inovovat své řízení české společnosti pocítily se snadnějším přístupem na mezinárodní trhy. Tím pádem se zvýšil i příliv zahraničních společností na náš trh a neustále tak dochází k zostřování konkurenčního prostředí. I když firma nepodniká za hranicemi naší republiky, působí na ni mnoho různých faktorů a je obklopena i velkým množstvím informací. Klíčové pro konkurenceschopnost podniku je pak vybrat z nich relevantní data, která je třeba efektivně použít pro správné rozhodování na všech úrovních v podniku.

Je nezbytně nutné, aby společnosti svoji pozornost zaměřovaly na neustálé zlepšování všech svých podnikatelských aktivit a procesů a vytvářely si tak konkurenční výhody, které jsou v současnosti klíčové pro přežití firem na trhu. Jednou z možností, jak zlepšit podnikatelské procesy, je právě použití controllingových aktivit, které přispívají zejména k efektivnějšímu sledování a řízení nákladů. Správně nastavený systém controllingu je navíc schopen poskytovat cenné informace, které jsou důležité pro správné rozhodování manažerů, a tím i pro zajištění prosperity a bezproblémového fungování společnosti i v budoucnosti.

Velmi důležitou součástí controllingu je controlling pracovního kapitálu. Podniky mají v oběžném majetku obvykle vázáno velké množství svých peněžních prostředků a řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu by tak proto mělo být nedílnou součástí finančního řízení společnosti. Controlling pracovního kapitálu pomáhá stanovit jak optimální výši každé položky oběžných aktiv, tak i vybrat vhodný způsob jeho financování. Podniky by měly mít právě tolik pracovního kapitálu, kolik je potřeba pro jejich hospodárný a efektivní provoz. V případě, že by firma měla tohoto kapitálu méně, než je potřeba, docházelo by pak k nevyužití jejího potenciálu a rozvoj podniku by tak byl zbytečně zpomalován. V opačném případě, kdy by oběžného majetku firma měla naopak přebytek, tento majetek by vyvolával zbytečné náklady. Sledování stavu zásob, pohledávek a finančního majetku a jejich správné řízení tak společně napomáhá zejména analyzovat nevyužitý majetek, identifikuje jeho možné neefektivní

části, které by bylo možné optimalizovat, a dopomáhá tak společností k získání nepostradatelně výhodnější pozice ve srovnání s konkurencí.

Cíle a metodika práce

Tato diplomová práce se bude zabývat controllingem pracovního kapitálu ve zvoleném podniku a bude rozdělena na dvě základní části. Teoretická část práce se soustředí na vymezení samotného pojmu controlling, jeho cílů, funkcí a úkolů. Dále zde budou rozebrány nástroje strategického a operativního controllingu a vzájemné vztahy controllera a manažera v podniku. Důležitou kapitolu teoretické části bude tvořit zejména část zabývající se pracovním kapitálem, která bude zaměřena především na jednotlivé složky, které do pracovního kapitálu spadají. Samostatné kapitoly zde tak bude tvořit oblast řízení zásob, pohledávek a finančního majetku v podniku. Poslední částí bude stručné vymezení základních pojmů a vzorců finanční analýzy, které budou dále potřebné v praktické části diplomové práce. Úvodní kapitolu praktické části bude tvořit představení společnosti Elfetex spol. s r.o., její historie a současná činnost. Součástí bude i analýza odvětví a prostředí, ve kterém společnost podniká. Další kapitola se pak bude zabývat finanční analýzou dané společnosti se zvláštním zaměřením na jednotlivé složky pracovního kapitálu – tedy na analýzu poměrových ukazatelů aktivity. Stěžejní kapitolou bude zhodnocení analýzy současného stavu a efektivity řízení pracovního kapitálu ve zvoleném podniku a z ní vyplývající návrh na možné zlepšení.

Teoretická část práce si tedy klade za cíl na základě dostupných zdrojů analyzovat možnosti controllingu jako nástroje podporujícího řízení podniku se zvláštním zaměřením na controlling pracovního kapitálu. Cílem praktické části je pak charakterizovat podnik a jeho informační systému ve vztahu k modulu controllingu a provedení finanční analýzy. Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat pracovní kapitál a řízení jeho jednotlivých složek ve společnosti Elfetex. Na základě provedené analýzy je pak úkolem vyhodnotit efektivitu těchto aktivit a navrhnout opatření pro zlepšení řízení pracovního kapitálu ve společnosti.

1 Pojem controlling a jeho vymezení

Controlling je nedílnou součástí řízení většiny velkých firem. Na druhé straně se však v literatuře nesetkáme s jeho jednotnou interpretací. „Každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý míní něco jiného.“ (Preissler, 2000, s. 10) Pojem controlling není tedy zcela jednotně vymezen a někdy je také nesprávně chápán jako kontrola. Tento pojem je však daleko širší.

Podle Eschenbacha „controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů“. (Eschenbach, 2004, s. 76) Chápe tedy controlling jako doplněk řízení, s jehož pomocí je možno podnik řídit komplexněji. (Eschenbach, 2004)

International Group of Controlling definuje controlling jako „celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů.“ (International Group of Controlling, 2003, s. 34) Dle této definice nesou odpovědnost za dosažené výsledky manažeři, jelikož jsou to oni, kteří rozhodují o cílech a plánech k jejich dosažení. (International Group of Controlling, 2003)

Dle Krále ho lze chápat jako metodu, jejímž smyslem je zvýšení účinnosti systému řízení. Toho je dosaženo zejména nepřetržitým srovnáváním skutečného průběhu podnikatelských procesů s jejich plánovaným stavem. Na základě této analýzy se poté vyhodnocují zjištěné odchylky a provede se případná aktualizace cílů. (Král a kol., 2010)

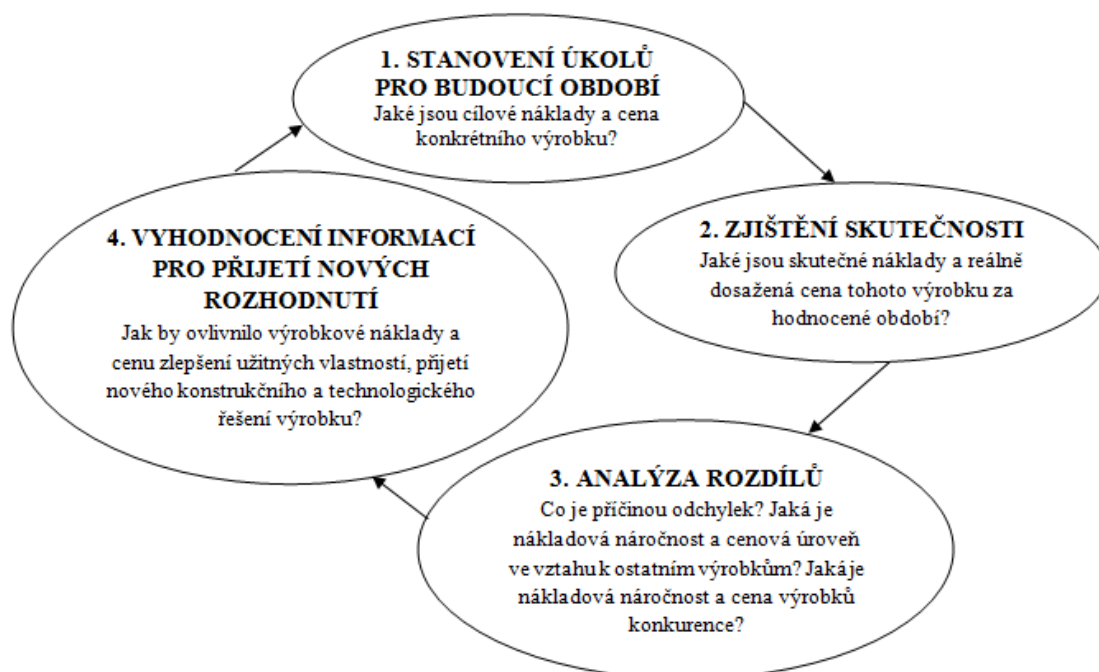
Péter Horváth definuje controlling jako „nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků“. (Horváth, 2002, s. 42) Na základě této definice lze pak controlling rozdělit na dva subsystemy:

- subsystem plánování a kontroly,
- subsystem zajištění informační základny.

V rámci controllingu je tak třeba zajistit zejména důslednou vazbu mezi plánem (cílem) a jeho kontrolou, tedy integraci plánování a kontroly do jednoho subsystemu. Z této vazby vychází tzv. „řídící okruh“, který je dále vhodné podpořit také odpovídajícím informačním systémem obsahujícím relevantní informace a vazby mezi nimi. (Král a kol., 2010)

Řídící okruh je znázorněn na následujícím obrázku.

Obr. č. 1: Řídící okruh

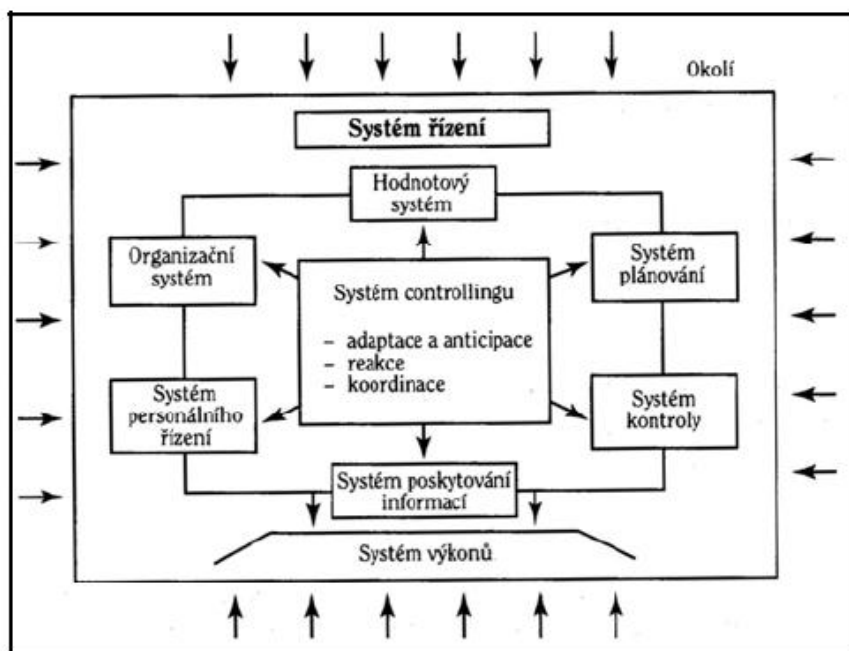


Zdroj: Král a kol., 2010, s. 27

1.1 Cíle controllingu

Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Dosažení životaschopnosti napomáhají tři základní cíle. Jedním z nich je **schopnost anticipace a adaptace**. Ta se zabývá jak poskytováním informací o již existujících změnách okolí (adaptace), tak i údaji o možných změnách okolí v budoucnosti (anticipace). Dalším z cílů je **schopnost reakce**, která spočívá v zavedení informačního a kontrolního systému. Důležitá je také **schopnost koordinace**, v rámci které controlling pomáhá vytvářet předpoklady v technice řízení tak, aby došlo ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení. Jednotlivé cíle controllingu v systému řízení jsou znázorněny v následujícím schématu. (Eschenbach, 2004)

Obr. č. 2: Cíle controllingu v systému řízení



Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 94

1.2 Funkce controllingu

Stejně tak jako se různé definice pojmu controlling, tak lze v literatuře nalézt různé funkce, které controllingu jednotliví autoři přiřazují. Dle Eschenbacha můžeme tyto funkce rozčlenit do čtyř oblastí. První oblast popisuje funkci controllingu jako **systém doplňující řízení podniku**. Z tohoto důvodu lze účel controllingu popsat jednotlivými funkcemi řízení podniku, do kterých spadá zejména plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování a kontrolování. Funkcí controllingu je pak podpora managementu při plnění těchto úloh, která probíhá přes **podporu řízení službami vedení** (např. poskytování informací) a **doplnění řízení dalšími výkony vedení** (aktivní spolupráce na řízení podniku). Druhou oblastí dle Eschenbacha je **koordinace**, kterou dále dělí na **koordinaci orientovanou na controlling** (klade důraz na decentralizaci plánování a kontroly) a **koordinaci tvořící systém** (tvorba podsystémů řízení, struktury systému a procesů). Předposlední oblastí je **inovační funkce** controllingu, která vychází z potřeby podniku neustále se přizpůsobovat novým podmínkám. V neposlední řadě je důležitá i **funkce informační**, která se prolíná celým systémem controllingu a podporuje všechny jeho ostatní funkce. (Eschenbach, 2004)

1.3 Úkoly controllingu

Při definování controllingových úkolů je třeba brát v úvahu zvolené pojetí controllingu ve společnosti. Správně nastavené úlohy pak umožní vykonávat controllingové funkce co nejlépe. Zohlednit je třeba i konkrétní podmínky v dané společnosti, které působí na plnění těchto úloh, jako je například organizační struktura či styly řízení v podniku.

V každém podniku se tak definování jednotlivých controllingových úkolů může značně lišit, jelikož zde působí různé interní vlivy, a jejich stanovení je tak velmi individuální. Pro ilustraci je možno uvést úlohy, které ve své publikace uvádí Freiberg. Jedná se tedy například o:

- plánování a rozpočtování,
- nákladové účetnictví a kalkulace,
- finanční účetnictví,
- vytváření zpráv a informačních systémů,
- běžné a speciální analýzy a kontrola,
- organizace a správa. (Freiberg, 1996)

1.4 Strategický controlling

Z hlediska cílové orientace controllingu můžeme rozlišit dva základní směry – **strategický** a **operativní** controlling.

Strategický controlling je manažerská činnost, která se orientuje zejména na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. (Freiberg, 1996) Tato činnost v sobě zahrnuje plánování, testování, implementaci a vyhodnocování strategií podniku. Časový horizont strategického controllingu tak koresponduje s dobou, na kterou se strategie zpracovává. Při tvorbě strategií podniku je kladen důraz v první řadě na současný i budoucí potenciál úspěchu, tržní podíl společnosti a její volné cash flow. (International Group of Controlling, 2003)

1.4.1 Analytické metody strategického controllingu

Z pohledu strategického controllingu můžeme jeho nástroje rozčlenit do dvou oblastí. První z nich jsou metody **kvalitativního charakteru**, které mají pomoci identifikovat možné budoucí vlivy na prosperitu podniku. Jejich úkolem je pak postihnout možné příčiny a důsledky těchto vlivů a zvážit jejich případné promítnutí do strategie podniku.

Tyto postupy jsou založené na informacích, které vyplývají ze zkušeností či expertních odhadů. Zahrnujeme do nich například SWOT nebo PEST analýzu, Delfskou metodu či tvorbu scénářů. (Mikovcová, 2007)

Druhou skupinou nástrojů strategického controllingu jsou metody **kvantitativního charakteru**. Jejich účelem by mělo být zejména doplnění metod kvalitativních a to tím způsobem, že v nich zjištěné jevy převedou do číselné podoby. Využívají se zde tak časové řady, kauzální metody či predikční modely. (Mikovcová, 2007)

1.4.2 SWOT analýza

Tato metoda se řadí do metod kvalitativních a zabývá se jak silnými a slabými stránkami společnosti, tak i jejími příležitostmi a hrozbami. Integruje tak v sobě interní a externí analýzu a poskytuje podklady pro strategické plánování.

Pro účely plánování strategie můžeme v rámci matice SWOT rozlišit čtyři odlišné přístupy – OS, OW, TS a TW. **Přístup OS** je nazýván ofenzivním podnikatelským přístupem z pozice síly a snaží se o získání vedoucí pozice na trhu s využitím všech silných stránek a příležitostí. **Přístup OW** se zaměřuje na využití příležitostí z okolí. Podniky se tedy snaží o získání silného spojence a o větší integraci. Společnosti, které se zaměřují na **přístup TS**, se snaží o blokování nebezpečí z pozice svého silného postavení, čímž oslabují konkurenci. Naproti tomu **přístup TW** je přístupem defenzivním a firmy, které tento přístup preferují, se snaží již pouze o přežití a udržení se na trhu i za cenu změny výrobního programu. (Mikovcová, 2007)

1.5 Operativní controlling

Operativní controlling společnosti je organizován ve střednědobém a krátkodobém časovém horizontu. Zahrnuje v sobě činnosti, které se zabývají stanovením cílů, plánováním a řízením. (International Group of Controlling, 2003) „Operativní controlling vykonává své aktivity převážně v rámci daného ziskového potenciálu podniku. Jeho cílem je optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit.“ (Freiberg, 1996, s. 14)

„Jako operativní controlling chápeme systém řízení, který zachycuje zpravidla kratší časové úseky, a který při neustálém porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího

stavu, má možnost regulačně zasahovat do průběhu podnikových činností a tím tyto činnosti optimalizovat.“ (Mikovcová, 2007, s. 61)

Mezi konkrétní cíle, které se obvykle v operativním controllingu definují, patří například zajištění likvidity, generování požadovaného zisku a finanční stabilita společnosti. (International Group of Controlling, 2003)

1.5.1 Analytické metody operativního controllingu

Operativní controlling se, jak již bylo řečeno v předcházející kapitole, orientuje především na sledování rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. Využívá k tomu tzv. **operativní nástroje**, které se zaměřují na monitorování **výnosů** a **nákladů** podniku. Zatímco oblast zvyšování výnosů spadá do kompetencí marketingového oddělení, sledování nákladů přísluší controllingovému úseku. Úkolem controllingu je především identifikovat, které položky nákladů budou sledovány a řízeny, a jakým způsobem budou náklady přiřazeny jejich nositelům (výrobek, služba). (Mikovcová, 2007)

1.5.2 Analýza ABC

Jedním z nástrojů operativního controllingu je **analýza ABC**, která umožňuje aplikovat hospodárné postupy a zefektivnit tak řízení mnoha položek. Velmi často se s touto metodou můžeme setkat při řízení zásob ve společnosti, ale její využití je mnohem širší. Účelně může být použita například i pro členění výrobků, dodavatelů, zákazníků nebo nákladů. Tato metoda vychází z předpokladu, že relativně malá část z celkového objemu dané položky je schopna podniku přinést relativně velkou hodnotu. Princip metody ABC spočívá v rozčlenění položek do skupin dle jejich důležitosti. Ve skupině A tak bude malé množství například výrobků, které ovšem společnosti přinášejí ty největší zisky. Podnik by se tedy měl primárně zaměřit na řízení této malé skupiny výrobků, aby zamezil případným nepříznivým vlivům na hospodaření společnosti. (Mikovcová, 2007)

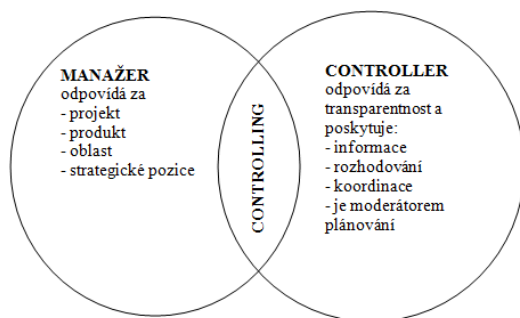
1.6 Controller

Je třeba od sebe odlišit controlling jako funkci a controllera jako nositele této funkce. „Controlling nepředstavuje primárně pozici nebo osobu, ale soubor úkolů, které mohou být plněny různými osobami nebo samotným obchodním vedením, aniž by byla některá z osob nositelem označení „controller“. (Horváth, 2004, s.5)

Stejně jako není jednotně vymezen pojem controlling, lze se setkat i s extrémními rozdíly v chápání pozice controllera. Na jedné straně tak může být controller jen o něco málo víc než účetní, na straně druhé pak samostatný řídicí pracovník. V zásadě tedy existuje dvojitý přístup k realizaci controllingu v podniku. Funkci controllingu mohou převzít již existující oddělení a jejich zaměstnanci. Na druhé straně je možné zřídit samostatné specializované pracoviště, které se bude zabývat pouze a jenom controllingem. Tento přístup je účelné zavést zejména ve středních a velkých podnicích. (Eschenbach, 2004)

Zřízení samostatné funkce controllera však neznamená, že jsou z controllingu vyřazeni samotní manažeři. Naopak správné fungování controllingu je zajištěno pouze tehdy, podílejí-li se na něm společně jak controller, tak i manažer. Manažeři controlling podporují svými výkony, čímž přebírají funkce a zodpovědnost controllingu. Naproti tomu controller controlling řídí. Dle Deyhla se controller stará o rámcové podmínky, dodává nástroje a poskytuje poradenství o jejich použití, které je co nejvhodnější pro management. (Deyhle, 2000) Z toho vyplývá, že příspěvky obou zúčastněných stran se v controllingu doplňují. (Eschenbach, 2004) Na následujícím obrázku je znázorněn controlling jako průnik dvou množin odpovědností manažera a controllera.

Obr. č. 3: Controlling jako průnik množin odpovědností



Zdroj: Horváth, 2004, s. 6

1.6.1 Úkoly controllera

Jak již bylo zmíněno výše, v kapitole 1.4 a 1.5, můžeme rozlišit strategický a operativní controlling, přičemž controller je nedílnou součástí obou těchto činností. Je zodpovědný jak za přípravu metod strategického controllingu, tak za metodické vedení při jejich aplikaci. Zároveň je odpovědný za existenci a aplikaci kontrolních mechanismů. (Mikovcová, 2007) Eschenbach také mluví o controllerovi jako o strategickém svědomí společnosti. (Eschenbach, 2004) Controller by tedy měl být rovnocenným partnerem řídicích pracovníků a zároveň zastávat nezávislou pozici. To znamená, že by se měl snažit o objektivnost a nezakrývat neúspěchy a poskytovat tak manažerům nezkreslené informace pro rozhodování. (Fibířová, 2011)

Dle Mikovcové je náplní práce controllera „získávání dat, budování informační základny, aplikace metod, zpracování získaných informací a jejich interpretace managementu, dále zajištění strategické kontroly, analýzy odchylek, vyhodnocení odchylek a iniciace nápravných opatření.“ (Mikovcová, 2007, s. 31)

International Group of Controlling (IGC) definovala odpovědnost controllera za dosažení cílů takto: „Tato spoluodpovědnost je dána jak odpovědností controllera za správnost jím sestavených a připravených informací, tak tím, že controller tvorbou procesu hledání cíle, plánování a řízení přispívá k tomu, že vedení může rozhodovat včas a cíleně.“ (Horváth, 2004, s. 6)

IGC popsala činnosti controllera takto:

- starat se o transparentnost strategie, tzn. podnikových výsledků, financí, procesů a zvyšovat tak hospodárnost,
- koordinovat dílčí cíle a plány, organizovat výkaznictví,
- moderovat a tvořit proces hledání cíle, plánování a řízení,
- zajišťovat potřebné služby, hospodářská data a informace,
- vytvářet a udržovat systém controllingu. (International Group of Controlling, 2003)

1.7 Finanční controlling

„Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku.“ (Freiberg, 1996, s. 15) Jeho správné fungování je dáno zejména kvalitou informačních systémů a použitých controllingových metod.

Hlavním úkolem finančního controllingu je zajišťování finančních zdrojů, které podnik získává především od zákazníků a z kapitálového trhu. Mezi neméně důležité činnosti, které jsou prováděny v rámci finančního controllingu, patří správa těchto finančních zdrojů a jejich efektivní užití. Zdroje mohou být použity jak okamžitě k financování jednotlivých úseků podniku, tak k tvorbě rezerv (pro zajištění likvidity v případě neočekávaných událostí). Proces finančního controllingu probíhá stejně jako každý jiný řídicí proces ve společnosti. Zahrnuje tak fázi plánování, realizace a kontroly. (Freiberg, 1996)

Finanční controlling může být organizován v zásadě dvěma způsoby. Jednou možností je jeho zařazení do jednotlivých úseků v rámci podniku. Druhým způsobem je pak zřízení samostatného oddělení specializujícího se na finanční controlling. (Freiberg, 1996)

Jedním ze základních nástrojů finančního controllingu je finanční analýza a řízení pracovního kapitálu. Obě tyto oblasti budou rozebrány v následujících kapitolách.

2 Controlling pracovního kapitálu

Controlling pracovního kapitálu spadá do oblasti finančního controllingu, která se zabývá krátkodobým investováním kapitálu. Tento controllingový proces je tedy zaměřen na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku, který neustále cirkuluje výrobními, zásobovacími či odbytovými procesy v podniku. (Freiberg, 1996) **Pracovní kapitál** je tedy tvořen zásobami, pohledávkami a finančním majetkem společnosti.

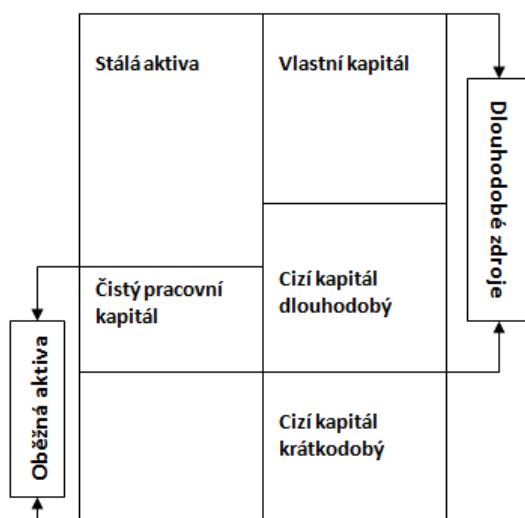
Pracovní kapitál tedy není možné řídit jako celek, ale je třeba sledovat jeho jednotlivé složky a také parametry jejich financování, přičemž každá ze složek má v podniku svoji roli. „Zásoby zboží a hotových výrobků umožňují dodávky ve velmi krátkých termínech, pohledávky usnadňují platební styk a hotovost zase vyrovnává výkyvy v tržbách nebo časový nesoulad příjmů a výdajů.“ (Kislingerová, 2010, s. 453) Přesto však v každé společnosti může existovat část pracovního kapitálu, která není zcela efektivně využita. Naskýtá se zde tak prostor pro řízení pracovního kapitálu a z toho plynoucí možnost nalezení úspor. Výše a struktura pracovního kapitálu je ovlivněna zejména průběhem výroby, nákupem, objemem prodejí či použitou technologií v podniku. (Kislingerová, 2010)

Velké objemy pracovního kapitálu jsou pro podnik v určitém směru zárukou jistoty bezproblémového provozu, ale zároveň s tím s sebou přinášejí i velmi vysoké náklady. Je však třeba uvědomit si i rizika spojená s kapitálem drženým na příliš nízké úrovni. Tato situace vede na jedné straně sice k úsporám, ale na straně druhé je podnik zranitelnější. Zároveň je schopen méně pružně reagovat na změny na trhu a pracovní kapitál naopak vyžaduje vyšší nároky na jeho řízení. Z toho vyplývá, že je pro podnik z hlediska jeho správného fungování, tvorby zisku a rizika jeho dosažení, nutné neustále hledat optimální hladiny jednotlivých složek pracovního kapitálu. (Freiberg, 1996)

2.1 Čistý pracovní kapitál

Velmi často se sleduje také hodnota tzv. **čistého pracovního kapitálu**. V rámci čistého pracovního kapitálu je třeba odlišit různý postoj vlastníků a manažerů. Z hlediska **manažerů** představuje hodnotu oběžných aktiv snížených o krátkodobé závazky, tzn. tu část oběžného majetku, která je kryta z dlouhodobých zdrojů. Čistý pracovní kapitál je tak chápán jako „finanční polštář“, který podniku umožní pokračovat ve své činnosti i v případě nepříznivých událostí, které by si mohly vyžádat nečekaně vysoký výdej peněžních prostředků. Jedná se tedy o finanční rezervu pro zajištění bezproblémového chodu i v případě, že by podnik musel dostát všem svým závazkům. Manažeři tak proto upřednostňují vyšší hodnoty čistého pracovního kapitálu (než vlastníci společnosti), jelikož jejich prioritou je zajištění existence firmy i na úkor dražšího způsobu financování oběžného majetku. Chápání čistého pracovního kapitálu z pohledu manažerů je znázorněno v uvedeném schématu. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Obr. č. 4: Čistý pracovní kapitál z pohledu z manažera



Zdroj: Kislingerová, 2008, s. 40

Pro výpočet lze pak použít vzorec ve tvaru:

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ} \quad (1)$$

kde: ČPK ... čistý pracovní kapitál,

OA ... oběžná aktiva (zásoby, pohledávky, finanční majetek),

KZ ... krátkodobé závazky. (Kislingerová, 2008)

Vlastníci se na rozdíl od manažerů snaží o financování oběžného majetku čistě z krátkodobých zdrojů namísto zdrojů dlouhodobých. Takový způsob financování je levnější a umožňuje tak vlastníkům zvyšovat výnosnost jejich podnikání. Čistý pracovní kapitál pak lze tedy vyjádřit jako:

$$\text{ČPK} = \text{VK} - \text{CK}_{dl} - \text{SA} \quad (2)$$

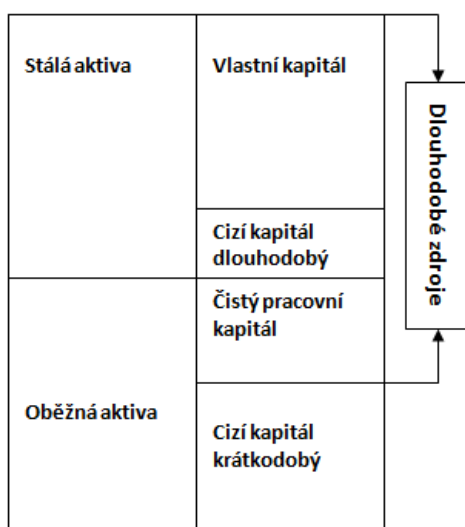
kde: *ČPK* ... čistý pracovní kapitál,

VK ... vlastní kapitál,

CK_{dl} ... dlouhodobý cizí kapitál,

SA ... stálá aktiva. (Kislingerová, 2008)

Obr. č. 5: Čistý pracovní kapitál z pohledu vlastníka



Zdroj: Kislingerová, 2008, s. 40

Čistý pracovní kapitál by měl nabývat kladných hodnot, aby zajistil dostatečné prostředky pro úhradu závazků společnosti. Avšak na druhé straně by neměl být příliš vysoký, jelikož nepřiměřená výše čistého pracovního kapitálu snižuje rentabilitu společnosti a tento kapitál by mohl vydělávat jinde. Na druhé straně čistý pracovní kapitál může nabývat i hodnot záporných. Tato situace však značně ohrožuje finanční stabilitu firmy a může vést až k jejímu bankrotu. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

2.2 Určení optimální výše pracovního kapitálu

Pro určení optimální výše pracovního kapitálu se používají **globální** a **analytické** metody. Analytické metody budou popsány v rámci řízení složek pracovního kapitálu v kapitolách 2.5.1, 2.5.2 a 2.5.3.

Globální metodou plánování optimální výše pracovního kapitálu je takzvaný **obratový cyklus**. Ten vychází ze základního chápání funkce podniku, kterou je přeměna vstupů (hmotných, nehmotných a finančních aktiv) na výstupy. Jde tedy o hodnotový řetězec, na jehož začátku se vstupní kapitál transformuje na peníze, které do firmy plynou od zákazníka prostřednictvím prodeje na trhu. Cílem celého cyklu je tento vstupní kapitál co nejvíce zhodnotit tak, aby se maximalizovala hodnota, která plyne vlastníkům či investorům společnosti. (Nývltová, Marinič, 2010)

Délku obrátového cyklu peněz ovlivňuje zejména čas, po který jsou peníze vázány ve formě výrobních zásob až do doby inkasa za prodané zboží (tzv. **provozní cyklus**). Do této doby se zahrnuje také **doba splatnosti pohledávek**. Na druhé straně **doba splatnosti závazků** snižuje potřebu vázanosti peněz. Obrátový cyklus peněz lze tedy vypočítat dle vztahu:

$$OCP = DOZ + DOP - DO_{Záv} \quad (3)$$

kde: DOZ...doba obratu zásob

DOP...doba obratu pohledávek,

DO_{Záv}...doba obratu závazků. (Nývltová, Marinič, 2010)

Vzorce pro jednotlivé obrátové ukazatele jsou uvedeny v kapitole 2.5.1.4. a 2.5.2.1.

2.3 Trvalý a dočasný majetek

Pro účely řízení pracovního kapitálu je třeba rozlišit majetek ještě z jiného časového hlediska než jen na krátkodobý a dlouhodobý. Jedná se o rozdělení oběžného majetku na trvalý a dočasný.

Za **trvalý** můžeme označit takový krátkodobý majetek, který podnik musí držet pro to, aby byl zajištěn jeho bezproblémový chod. Jedná se tedy například o pojistné zásoby materiálu či zboží, které vlastně nikdy neklesnou pod určitou úroveň. Podnik je tak má trvale k dispozici pro případ neočekávaných událostí. Trvalou složku můžeme

identifikovat i v případě pohledávek za předpokladu, že produkce podniku je stabilní a odběratelé platí včas. **Dočasný** majetek pak ve společnosti vzniká v důsledku neefektivností v řízení složek pracovního kapitálu, které jsou zapříčiněny například sezónními vlivy, předzásobením se v době výhodných cen vstupů nebo nárazovým zvýšením výroby. (Kislingerová, 2010)

2.4 Financování pracovního kapitálu

Rozhodování o způsobech financování pracovního kapitálu spadá do operativního managementu a je v kompetenci finančních manažerů. „Finanční manažer má za úkol sledovat součásti pracovního kapitálu a parametry jeho financování. Určuje jeho cílovou nebo optimální výši vzhledem k objemu a charakteru prodeje, sleduje jeho kvalitu (např. dobytnost pohledávek) a oceňuje jeho jednotlivé složky.“ (Kislingerová, 2010, s. 457) Rozhodování o krátkodobém financování není tak riskantní jako rozhodování strategické. Ani faktor času zde není tak výrazný a změny ve způsobech financování se realizují snadněji.

Finanční manažer v rámci krátkodobého rozhodování zvažuje zejména:

- velikost a strukturu jednotlivých složek oběžného majetku (optimální výše zásob, peněžních prostředků a pohledávek),
- optimální formu pracovního kapitálu (obchodní úvěry, různé formy finančních rezerv, využití záloh...),
- způsob ochrany proti různým rizikům (pohyby cen, úrokových sazeb, měnových kurzů atd.). (Valach, 1999)

V zásadě můžeme rozlišit tři různé přístupy k financování majetku. Jedná se o vyvážený, konzervativní a agresivní způsob financování. **Vyvážený** přístup zohledňuje sladění doby životnosti aktiv s dobou splatnosti pasiv, a tím je vyvážena i rizikovost. Firma tedy z dlouhodobého kapitálu financuje i trvalou složku oběžných aktiv. Dále se rozlišuje **konzervativní** způsob financování aktiv, který spočívá v částečném financování krátkodobých aktiv dlouhodobými zdroji. Jeho výhodou je velmi nízké riziko, na druhé straně však zatěžuje podnik příliš vysokými náklady. Posledním přístupem je přístup **agresivní**, který naopak financuje část dlouhodobých aktiv z krátkodobých zdrojů, což pro podnik představuje značné riziko. Podnik je však ochoten ho podstoupit s očekáváním vyšší rentability či získání konkurenční výhody.

V tomto případě by mělo být dbáno především na to, aby nebyla ohrožena likvidita společnosti. V takové situaci lze pak použít překlenovací úvěr či je tento nedostatek prostředků kompenzován očekáváním vyššího hospodářského výsledku. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

2.5 Řízení složek pracovního kapitálu

Jak již bylo řečeno v úvodu kapitoly číslo 3, pracovní kapitál nemůže být řízen jako celek, ale je třeba rozlišovat jeho jednotlivé složky a rozhodovat o nich samostatně. V následujících podkapitolách proto bude postupně zvlášť rozebráno řízení zásob, pohledávek a finančního majetku.

2.5.1 Řízení zásob

Řízení zásob je důležitou součástí controllingu pracovního kapitálu. Jedná se o nejméně likvidní část oběžného majetku, která v sobě váže značnou sumu finančních zdrojů a zároveň podniku přináší náklady. Zásoby podniku můžeme rozčlenit do několika skupin, z nichž nejzákladnější je členění na materiál, nedokončenou výrobu a polotovary, výrobky, zvířata, zboží a poskytnuté zálohy na zásoby. (Kislingerová, 2010) Řízení zásob charakterizoval Valach jako „soubor relativně samostatných činností, jejichž účelem je zajišťovat plynulý, bezporuchový chod výroby a prodeje potřebným množstvím zásob, včetně pojistných, a to v odpovídající struktuře, kvalitě, ve správné době, na potřebném místě a při minimálních nákladech spojených s hospodařením se zásobami.“ (Valach, 1999, s. 125)

Řízení zásob je složitým procesem, jelikož je ovlivňováno mnoha podnikovými funkcemi. Rozdílné jsou i pohledy jednotlivých úseků na množství držených zásob. „Zatímco úsek odbytu prosazuje obvykle vyšší pohotovostní zásoby pro potřeby flexibilní prodejní politiky, finanční úsek se snaží prosadit co nejnižší zásoby, aby minimalizoval vázanost pracovního kapitálu v zásobách.“ (Freiberg, 1996)

2.5.1.1 Efekty z držby zásob

Z držby zásob však vyplývá i řada pozitivních efektů. Při nákupu většího množství zásob je možné získat **množstevní slevy** a tím snížit nákupní cenu. Je však třeba dbát na to, aby následné náklady na skladování nepřevýšily tento pozitivní efekt. Vyšším objemem nákupu dojde také ke **snížení frekvence nákupů**, čímž dochází k redukci

nákladů na časté přejímky dodávek. Držením vyšších zásob dochází i ke zvýšení zásob pojistných, čímž se **snižuje riziko** vyčerpání zásob. Výhodné je také **předzásobení** se před očekávaným růstem poptávky na trhu či možnost **spekulace** na růst hodnoty zásob v čase. (Freiberg, 1996)

Na druhé straně však zásoby podniku samozřejmě přinášejí celou řadu nákladů. Jedná se o **náklady z držby zásob**, které jsou představovány náklady na skladování (nájemné, mzdy personálu, odpisy budov...). **Náklady na pořízení** zásob v sobě zahrnují náklady na dopravu, pojistné či pořizovací cenu. Vzniknout mohou i **náklady z nedostatku zásob**, které vznikají v důsledku zpoždění výroby či ztráty zakázek a zákazníků. Podnik musí sledovat i **náklady na objednávání a přejímání** zásob, tedy náklady na poštovné, fakturace či přejímku. **Náklady kapitálu** vznikají proto, že v zásobách je vázáno mnoho finančních zdrojů, které jsou nákladné (obchodní úvěr, finanční úvěr, vlastní zdroje). Zásoby mohou dlouhým skladováním také zastarat a podniku tak vzniknou **náklady z poklesu hodnoty** zásob. (Freiberg, 1996)

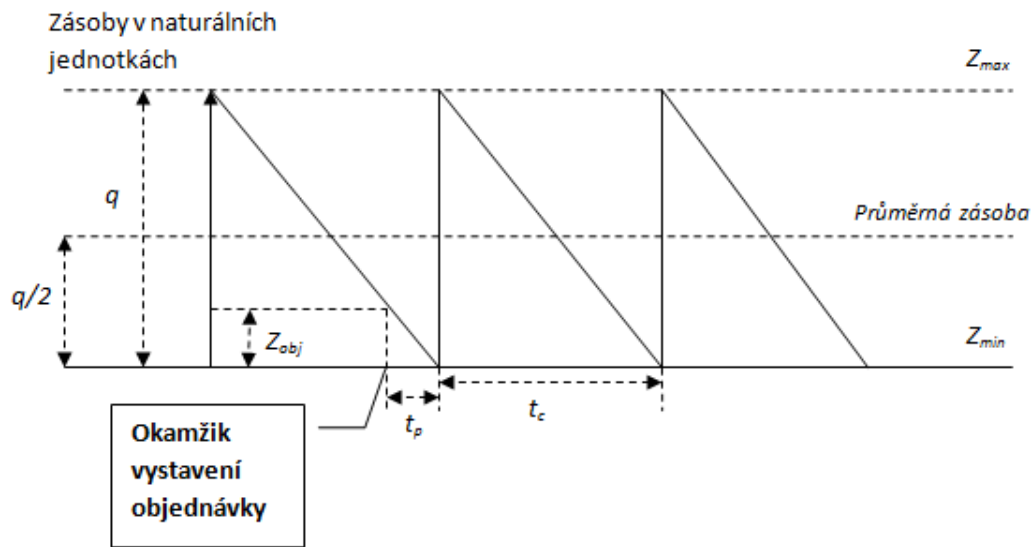
Primárním úkolem manažera v oblasti řízení zásob by tedy mělo být vyvážení pozitivních a negativních efektů, které plynou z jejich držby. Jedná se tedy o optimalizaci výše zásob při minimálních nákladech spojených s jejich držbou. (Freiberg, 1996)

2.5.1.2 Optimalizace zásob

Pro potřeby řízení a optimalizace zásob rozlišujeme zásoby dle jejich funkce. Můžeme se tak setkat se zásobou **běžnou**, která kryje potřeby v období mezi dvěma dodávkami, tedy v průběhu **dodávkového cyklu**. **Maximální zásobu** má podnik v době dodání nové dodávky, naopak před novou dodávkou jde o **zásobu minimální**. **Pojistná zásoba** slouží podniku k vyrovnání neočekávaných výkyvů v dodávkách. Dále můžeme rozlišit zásobu **technickou, sezónní a spekulativní**. (Nývltová, Marinič, 2010)

Následující schéma znázorňuje **lineární optimalizační model**, kde q vyjadřuje velikost dodávky, $q/2$ průměrnou výši zásoby, Z_{min} je minimální zásoba, Z_{max} je maximální zásoba. Z_{obj} představuje výši objednávací zásoby, t_c je délka dodávkového cyklu a t_p pořizovací lhůta, která představuje dobu od rozhodnutí o vystavení objednávky až do její realizace. (Nývltová, Marinič, 2010)

Obr. č. 6: Průběh hladiny zásob v čase



Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 516

Optimalizace zásob dle **Baumolova optimalizačního modelu** vychází z funkce celkových nákladů na zásoby, kterou můžeme vyjádřit takto:

$$N = \frac{N_p * S}{Q} + \frac{N_s * Q}{2} + C * S \quad (4)$$

kde: N ... celkové náklady na pořízení a hospodaření se zásobami,

N_p ... pořizovací náklady na dodávku,

N_s ... průměrné náklady na skladování jedné jednotky za období,

C ... cena za jednotku,

S ... plánovaná spotřeba za období,

Q ... velikost dodávky. (Valach, 1999)

Výraz S/Q vyjadřuje počet dodávek za příslušné období a $Q/2$ pak průměrnou zásobu. První zlomek pak udává velikost celkových nákladů na pořízení, zatímco druhý zlomek představuje celkové náklady na skladování zásob. Výraz $C*S$ vyjadřuje celkovou cenu pořizovaných zásob. (Valach, 1999)

Jak již bylo řečeno výše, účelem řízení zásob je nalezení jejich optimální výše při minimálních nákladech. Jedná se tedy o matematickou úlohu hledání minima funkce celkových nákladů uvedených ve vzorci číslo 4. Minimum funkce je nalezeno tehdy, je-li celá rovnice derivována podle Q , a tato derivace následně položena rovnu nule. Po těchto úpravách můžeme vzorec pro výpočet optimální výše zásob vyjádřit jako:

$$Q_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{2 \cdot N_p \cdot S}{N_s}} \quad (5)$$

„Optimální výše dodávky je tedy závislá na poměru pořizovacích a skladovacích nákladů a velikosti spotřeby.“ (Valach, 1999, s. 134)

2.5.1.3 Další přístupy k řízení zásob

K řízení zásob existuje řada dalších přístupů. Jedním z nich je řízení zásob metodou Just in Time (JIT). Tato metoda je založena na předpokladu, že nakoupený materiál se ihned spotřebuje ve výrobě a hotový výrobek je ihned dodán zákazníkovi. (Král a kol., 2010) Zásoby a náklady na ně se tak minimalizují nebo přímo odpadá nutnost tvořit jakékoliv zásoby a zcela se tak eliminuje problém stanovení jejich výše a financování. (Kislingerová, 2010) Tato metoda si klade za cíl omezení činností, které nezvyšují hodnotu výrobků a služeb, a také zvyšování efektivnosti a produktivity. (Král a kol., 2010)

Podmínkou úspěšného fungování tohoto systému je zejména nutnost naprosté **spolehlivosti dodavatelů**, kteří musejí být schopni dodávat zásoby právě včas a v požadované kvalitě. Takový způsob řízení zásob s sebou nese i mnoho problémů při jeho uskutečňování. Vyžaduje perfektní řízení a sladění aktivit všech článků zapojených do tohoto řetězce. Je nutné pružně reagovat na možné zpoždění dodávek v důsledku zhoršené dopravní situace či na vzniklé poruchy tak, aby prodleva v jedné části nevyvolala zpoždění ostatních prvků systému. (Kislingerová, 2010)

Dalším přístupem k řízení zásob je například **metoda ABC**, která již byla popsána v kapitole 1.5.2. V rámci zefektivnění skladování zásob je pak možné využít i outsourcingu či konsignačních skladů.

2.5.1.4 Hodnocení efektivnosti řízení zásob

Na rentabilitu podniku a potřebu finančních zdrojů má vliv zejména výše a způsoby řízení zásob. Proto je nezbytně nutné, aby se finanční manažer věnoval hodnocení efektivnosti řízení zásob. Nástrojem pro to jsou finanční ukazatele aktivity. Nejčastěji se používá obrátka zásob a doba obratu zásob.

Ukazatel **obrátka zásob** lze vyjádřit jako:

$$OZ = \frac{\text{Náklady na prodané zásoby}}{\text{Průměrná výše zásob}}, \quad (6)$$

přičemž **náklady na prodané zásoby** v sobě zahrnují *náklady na prodané výrobky a zboží, náklady výroby a nedokončené výroby a také spotřebu materiálu*. Tento ukazatel poskytuje přehled o tom, kolikrát se zásoby v podniku nakoupí a prodají (obrátky) za určité období (obvykle rok). (Kislingerová, 2010) „Nízká hodnota obrátky indikuje vyšší zásoby a vyšší náklady držby zásob. Vysoká hodnota obrátky je výsledkem nízké hladiny zásob, což je pozitivní, ale jen v případě, nejsou-li ohroženy prodeje a výroba.“ (Freiberg, 1996, s. 34)

Dobu obratu zásob můžeme definovat jako:

$$DOZ = \frac{\text{Průměrná výše zásob} \cdot 360}{\text{Náklady na prodané zásoby}} \quad (7)$$

Doba obratu zásob informuje manažera o tom, za kolik dnů se zásoby v podniku průměrně obrátí. (Kislingerová, 2010) Využití tento ukazatel nachází zejména při výpočtu obrátového cyklu peněz, který byl popsán v kapitole 2.2.

Oba uvedené ukazatele lze počítat také pro jednotlivé složky zásob, tzn. například obrátku nebo dobu obratu materiálu či zboží. Zároveň mohou být náklady na prodané zásoby nahrazeny částkou tržeb. V takovém případě pak **obrátka zásob** udává, kolikrát se zásoby podniku zaplatí z tržeb, a **doba obratu zásob** pak vyjadřuje počet dnů, za které se zásoby vrátí v podobě tržeb. (Kislingerová, 2010)

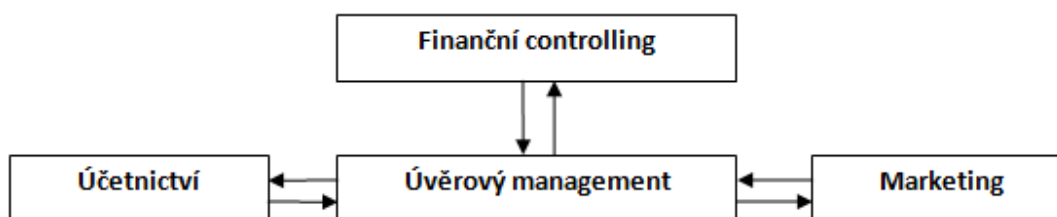
2.5.2 Řízení pohledávek

Pohledávky vznikají v obchodním styku, tedy při prodejní činnosti podniku, a představují právo podniku na zaplacení částky za dodané zboží či služby. Správné načasování a optimální řízení pohledávek chrání podnik před druhotnou platební neschopností a zajišťuje mu dostatečnou likviditu. Na druhé straně může být však

i prostředkem obchodní politiky k získání konkurenční výhody a zvýšení odbytu i zisku. (Nývltová, Marinič, 2010) Z toho vyplývá, že řízení pohledávek (úvěrový management) je úzce propojen s marketingem společnosti a je jedním z hlavních nástrojů realizace prodejních cílů podniku. (Freiberg, 1996)

Tato provázanost je patrná z následujícího schématu.

Obr. č. 7: Komunikační vazby úvěrového managementu



Zdroj: Freiberg, 1996, s. 29

Při řízení pohledávek by měl manažer brát v úvahu všechny pozitiva i negativa, které může úvěrová politika podniku přinést. Při nastavování vhodné úvěrové politiky je třeba respektovat stanovené podnikové cíle, tedy zdali se jedná o zvyšování obrátu či zisku a podobně. (Freiberg, 1996)

Mezi úkoly úvěrové politiky podniku můžeme zařadit například stanovení úvěrových limitů a jejich kontrolu. Důležitý je také monitoring pohledávek po lhůtě splatnosti a iniciace vhodných opatření. (Freiberg, 1996) Dalšími úkoly manažera v oblasti řízení pohledávek by pak měla být zejména analýza důvěryhodnosti (bonity) klienta, individuální nastavení platebních podmínek, rozhodování o způsobu profinancování pohledávek, regulace jejich výše a struktury a volba způsobu vymáhání nedobytných pohledávek. (Nývltová, Marinič, 2010)

Nedobytné pohledávky představují takové, které buď nejsou zaplacené, nebo jejich inkaso vyžaduje značné úsilí i náklady (upomínky, vymáhání, exekuce, konkurs). Jako problémové pohledávky se také označují takové, které jsou hrazeny se zpožděním. Smyslem řízení pohledávek je pokusit se takové pohledávky zcela eliminovat nebo je alespoň omezit. Proti špatné platební morálce se podnik může částečně ochránit prostřednictvím poskytnuté záruky za dodavatelský úvěr. Takovou zárukou může být bankovní záruka, dokumentární akreditiv nebo zajištění majetkem. (Kislingerová, 2010)

2.5.2.1 Hodnocení efektivnosti řízení pohledávek

Monitorování pohledávek se zaměřuje primárně na evidenci a kontrolu jejich objemu. Důležitým faktorem je zde vztah pohledávek k prodejm a také lhůty jejich splatnosti. Hodnocení efektivnosti řízení pohledávek se provádí přes ukazatele aktivity, tedy dobu obratu a obrátku pohledávek.

Obrátka pohledávek měří počet obrátek pohledávek za dané období a je žádoucí, aby tento ukazatel vykazoval rostoucí tendenci. Vypočítáme jí dle vzorce:

$$OP = \frac{\text{Prodeje na úvěr}}{\text{Pohledávky}} \quad (8)$$

Jinými slovy je to poměr výkonů podniku a vázanosti kapitálu těchto prodejm. (Freiberg, 1996)

Počet dní, které uplynou od vystavení faktury do jejího uhrazení, vyjadřuje **doba obratu pohledávek**.

$$DOP = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Denní prodeje na úvěr}} \text{ nebo } \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Prodeje na úvěr}} * 360 \quad (9)$$

Žádoucí je klesající tendence tohoto ukazatele, jelikož indikuje zrychlení úhrad prodejm. (Freiberg, 1996) Do obratových ukazatelů se za pohledávky dosazují obvykle pouze ty z obchodního styku. Je však nutné uvažovat o možném zkreslení výsledků z hlediska možnosti existence například nevyfakturovaných pohledávek. (Kislingerová, 2004)

Analogicky lze vypočítat i obrátku a dobu obratu závazků, kde se do poměru dává *objem nákupu materiálu a průměrné závazky z obchodního styku*. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Nástrojem monitorování pohledávek je také sledování jejich stáří, které umožňuje identifikovat dobu, po kterou je kapitál vázaný v pohledávkách. Nejprve je nutno stanovit si intervaly jednotlivých tříd stáří pohledávek. Poté se zjistí data fakturace jednotlivých pohledávek, které se následně zařadí do odpovídajících tříd. Monitoring stáří pohledávek umožní podniku včas identifikovat možný vznik pohledávek po době splatnosti a přijmout včas odpovídající opatření (urgence odběratele). (Freiberg, 1996)

2.5.3 Řízení finančního majetku

Finanční majetek společnosti patří mezi nejlíkvidnější část oběžných aktiv. Zahrnujeme do něho hotovost na účtech, v pokladně, v bankách a v krátkodobém finančním majetku. Krátkodobý finanční majetek je pak představován cennými papíry, pokladničními poukázkami, spořicími účty, termínovanými vklady a obligacemi, u kterých se předpokládá prodej během jednoho roku. (Kislingerová, 2010)

Systematické plánování likvidity je hlavním prostředkem pro dosažení efektivity v řízení finančního majetku a úspěšnosti při plnění cílů. (Kislingerová, 2010) Pojem **likvidita** znamená schopnost podniku dostát svým okamžitým závazkům. **Solventnost** se pak rozumí stabilní a dlouhodobá schopnost podniku hradit své závazky v termínech splatnosti. (Král a kol., 2010) Zhoršování nebo úplná ztráta likvidity znamená ztrátu solventnosti a možnost hrozícího konkursu. Podnik tedy disponuje peněžními prostředky zejména z důvodu zajištění úhrad běžných výdajů a závazků vyplívajících z obchodního styku. Držení části majetku v hotovosti také umožní využít nákupy za přechodně zvýhodněných podmínek. (Valach, 1999)

Řízením peněžních prostředků rozumíme „soubor činností směřujících k permanentnímu zabezpečování potřebné výše peněžních prostředků, v potřebném místě, čase, a to při minimálních nákladech spojených se zabezpečováním těchto prostředků.“ (Valach, 1999, s. 141) Způsoby řízení peněžních prostředků lze rozdělit do dvou základních skupin:

- řízení na základě sledování příjmů a výdajů,
- řízení na základě modelů. (Valach, 1999)

Řízení příjmů a výdajů se také jinak nazývá **operativní řízení peněžních prostředků**. K metodám tohoto řízení patří například volba vhodných, rychlých a bezpečných způsobů úhrady pohledávek, které vedou k přílivu peněžních prostředků. Mezi ně se řadí placení předem, využívání akreditivů, skonta, krátkodobé směnky či krátkodobé úvěry.

Nástrojem sledování příjmů a výdajů je **platební kalendář**, který je založen na principu sledování peněžních prostředků na základě vzorce:

$$KSP = PSP + PPŘ - PV \quad (10)$$

kde: *KSP* ... konečný stav peněžních prostředků,

PSP ... počáteční stav peněžních prostředků,

PPŘ ... peněžní příjmy ve sledovaném období,

PV ... peněžní výdaje ve sledovaném období. (Valach, 1999)

Smyslem vedení platebních kalendářů je včasná identifikace problémů s úhradou závazků či s inkasem pohledávek, tedy předcházení platebním potížím a možnému ohrožení likvidity podniku. (Valach, 1999)

Druhým způsobem řízení peněžních prostředků je použití **modelů**. Jedním z nich je i **Baumolův model**, který používá principy optimalizačních modelů z řízení zásob. Předpokladem použití tohoto modelu je, že je známa celková potřeba peněz, kterou lze navíc krýt z různých zdrojů. S obstaráním peněz jsou spojeny náklady a držba peněz je dále zatížena náklady na udržování hotovosti (neboli ušlým výnosem). Na základě těchto předpokladů lze pak definovat rovnici celkových nákladů spojených s akvizicí a držbou peněžních prostředků. Účelem je tyto náklady minimalizovat, přičemž se postupuje obdobně jako při výpočtu optimální zásoby. (Valach, 1999)

Jiným modelem pro zjištění optimální výše finančního majetku je **Miller-Orrův model**, který funguje na principu investování přebytečných prostředků do krátkodobých instrumentů. V případě potřeby peněžních prostředků se pak tyto instrumenty prodávají jako první a zpětně se tak přeměňují na hotovost. (Nývltová, Marinič, 2010)

3 Finanční analýza

Finanční analýza je základním nástrojem finančního řízení podniku. Úkolem finanční analýzy je zhodnotit finanční situaci a výkonnost podniku, identifikovat možné odchylky od požadovaných hodnot a analyzovat příčiny vzniku těchto odchylek. Na závěr je třeba definovat opatření pro zlepšení dosahovaných výsledků. (Nývltová, Marinič, 2010) Zajišťuje tak tedy zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. (Valach, 1999)

Informace a data pro finanční analýzu poskytuje finanční účetnictví. Zdrojem pro výpočet ukazatelů finanční analýzy jsou tak finanční výkazy společnosti, tedy rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash-flow. Tyto výkazy sami o sobě nemají přílišnou vypovídací schopnost, jelikož zobrazují minulost v podobě stavových absolutních veličin k určitému datu, respektive tokových veličin za určité období. Použití finanční analýzy tak odstraňuje tyto nedostatky a umožňuje porovnat získané údaje mezi sebou a zvýšit tak jejich vypovídací schopnost. Výsledky finanční analýzy je třeba interpretovat v souvislosti s konkrétními podmínkami v podniku. Nelze tak jednoznačně určit, jakých hodnot by měl ten který ukazatel nabývat. (Valach, 1999)

V rámci finanční analýzy rozlišujeme několik oblastí její působnosti. Analýzou jednotlivých položek výkazů se zabývá vertikální a horizontální analýza. **Horizontální analýza** sleduje vývoj položek v čase obvykle ve vztahu k minulému účetnímu období. **Vertikální analýza** pak pouze porovnává veličiny finančních výkazů vztažených například k celkové bilanční sumě. (Kislingerová, 2008) Další oblastí je pak **poměrová analýza**, která bude popsána v následujícím textu.

3.1 Poměrová analýza

Základním nástrojem finanční analýzy jsou **poměrové ukazatele**, které se člení na ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. (Nývltová, Marinič, 2010) Jak již jejich název napovídá, dávají tyto ukazatele do poměru různé veličiny obsažené ve výkazech společnosti, které spolu obsahově souvisejí. (Kislingerová, 2008) Následující kapitoly budou zaměřeny na poměrové ukazatele, které budou dále použity v praktické části této práce.

3.1.1 Ukazatele rentability

Rentabilitou rozumíme výnosnost vloženého kapitálu, která je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku z vložených prostředků. (Valach, 1999) Obecnou konstrukci ukazatelů rentability lze tak vyjádřit jako poměr *výnos/vložený kapitál*, přičemž obě použité veličiny by spolu měly logicky souviset. Tato skupina ukazatelů je v praxi velmi sledována, jelikož informuje podnik o tom, jakého efektu bylo dosaženo z vloženého kapitálu. (Kislingerová, 2008)

Interpretace ukazatelů rentability se liší v závislosti na použité formě zisku v čitateli. Rozlišujeme tyto modifikace zisku:

- **EBITDA** je zisk před úroky, odpisy a zdaněním,
- **EBIT** představuje zisk před úroky a zdaněním,
- **EBT** vyjadřuje zisk před zdaněním,
- **EAT** je zisk po zdanění,
- **NOPAT** udává velikost provozního zisku se zahrnutím úroků,
- **EAC** je pak zisk pro akcionáře. (Nývtová, Marinič, 2010)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jaká je výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen vlastníky, tedy kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou akcionářem. Vypočítá se dle vzorce:

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (11)$$

kde: *EAT* ... zisk po zdanění,

VK ... vlastní kapitál. (Kislingerová, 2010)

Rentabilita aktiv (neboli produkční síla podniku) porovnává zisk s celkovými aktivy, která byla investována do podnikání. Nerozlišuje se zde financování aktiv z vlastního či cizího kapitálu, ale klíčové je zde efektivní využití majetku podniku. Obvykle se lze tedy setkat s konstrukcí ve tvaru:

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \quad (12)$$

kde: *EBIT* ... zisk před úroky a zdaněním,

A ... celková aktiva. (Kislingerová, 2010)

Vzorec v tomto tvaru je vhodný i v případě, mění-li se sazba daně ze zisku či struktura financování. Lze tak porovnávat i různé podniky s odlišnou finanční strukturou. V čitateli se však může objevit i tvar $EAT + úroky \cdot (1-t)$, kde t je sazba daně. Takto formulovaný vzorec respektuje skutečnost, že efektem reprodukce je nejenom odměna pro vlastníky, ale i pro věřitele. V tomto případě lze porovnávat mezi sebou i podniky, které mají ve finanční struktuře různý podíl cizích zdrojů. (Kislingerová, 2010)

Sledování **rentability tržeb** je základem pro hodnocení efektivnosti podniku. Pokud je zjištěn problém v oblasti tržeb lze předpokládat, že podnik bude mít obtíže i v jiných oblastech své činnosti. Vzorec pro výpočet má obvykle tvar:

$$ROS = \frac{EBIT}{T} \quad (13)$$

kde: *EBIT* ... zisk před úroky a zdaněním,

T ... tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží.

(Kislingerová, 2010)

Rentabilita tržeb v tomto tvaru umožňuje srovnat podniky, které například různě využívají cizí kapitál. Modifikaci pak dostaneme, když do čitatele dosadíme *EAT*, tedy čistý zisk. V tomto případě se jedná o vyjádření tzv. ziskové marže, kterou je nutno posuzovat v závislosti na obratu aktiv. Místo tržeb lze ve jmenovateli taktéž použít obecně výnosy. Při výpočtu je vždy ale třeba brát v úvahu potřeby konkrétního podniku a podle toho se rozhodovat o použití vhodných veličin. (Kislingerová, 2010)

3.1.2 Ukazatele aktivity

Cílem ukazatelů aktivity je změřit, jak efektivně jsou využívána aktiva ve společnosti. U této skupiny ukazatelů platí více než kde jinde, že je nutno hodnotit jejich stav a vývoj na základě odvětví, ve kterém se podnik pohybuje.

Tyto ukazatele již byly rozebrány v rámci controllingu jednotlivých složek pracovního kapitálu v kapitolách 2.5.1.4 a 2.5.2.1. Pro doplnění zde bude uveden pouze ukazatel obchodního deficitu.

Porovnáme-li dobu obratu pohledávek s dobou obratu závazků, dostaneme **obchodní deficit** společnosti.

$$\text{Obchodní deficit} = \frac{\text{Pohledávky z obchodního styku}}{\text{tržby/365}} - \frac{\text{Závazky z obchodního styku}}{\text{tržby/365}} \quad (14)$$

V případě, že strana pohledávek převyšuje stranu závazků, znamená to, že podnik úvěruje svoje zákazníky a bude tak pravděpodobně potřebovat další zdroje pro financování své činnosti. V opačném případě naopak dodavatelé částečně financují provoz podniku a v tomto důsledku se společnosti zvýší volné peněžní toky. Výpočet velikosti obchodního deficitu je tak klíčovým faktorem pro stanovení kapitálové potřeby podniku. (Nývtová, Marinič, 2010)

3.1.3 Ukazatele likvidity

Pro dlouhodobou existenci podniku je důležité, aby byl podnik schopen hradit své potřeby. Je však v určitém rozporu s rentabilitou, jelikož pro udržení likvidity je nutné, aby měl podnik část prostředků vázaných v oběžném majetku. Na likviditu má velký vliv proměnlivé okolí podniku, které nutí podnik být opatrnější a mít likviditu vyšší. (Kislingerová, 2010) Pojem likvidita byl již zmíněn v kapitole 2.5.3 o řízení finančního majetku. Nyní budou představeny ukazatele, kterými se měří.

Ukazatel **běžné likvidity** udává, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky. Vzorec pro výpočet je následující:

$$CR = \frac{OA}{KZ} \quad (15)$$

kde: *OA* ... oběžná aktiva,

KZ ... krátkodobé závazky. (Kislingerová, 2010)

Pohotová likvidita vylučuje ze svého čitatele nejméně likvidní část oběžných aktiv, což jsou zásoby či také nedobytné pohledávky společnosti.

$$QR = \frac{OA-Z}{KZ} \quad (16)$$

kde: *OA* ... oběžná aktiva,

Z ... zásoby,

KZ ... krátkodobé závazky. (Kislingerová, 2010)

Ukazatel **okamžité likvidity** do čitatele zahrnuje pouze ty nejlikvidnější prostředky podniku, kterými jsou hotovosti na běžném účtu, v pokladně, ale i obchodovatelné krátkodobé cenné papíry.

$$\text{CPR} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{KZ}} \quad (17)$$

kde: KZ ... krátkodobé závazky. (Kislingerová, 2010)

3.1.4 Ukazatele zadluženosti

„Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činnosti cizí zdroje (dluh).“ (Valach, 1999, s. 105) Používání těchto zdrojů pak ovlivňuje výnosnost kapitálu a riziko, které podstupují akcionáři.

Ukazatel **celkové zadluženosti** je jinak nazýván ukazatelem věřitelského rizika a můžeme ho vypočítat jako:

$$\text{TD} = \frac{\text{CZ}}{\text{CA}} \quad (18)$$

kde: CZ ... celkové cizí zdroje,

CA ... celková aktiva. (Valach, 1999)

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti a lze jej vyjádřit jako:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (19)$$

Udává tedy, do jaké míry je činnost podniku financována vlastním jměním a vyjadřuje tak finanční stabilitu a samostatnost společnosti. Součet těchto dvou ukazatelů je tedy roven 1, respektive 100%. (Valach, 1999)

4 Představení společnosti Elfetex spol. s r.o.

Na začátku devadesátých let došlo k postupnému selhávání státního podniku Eletroodbyt a na trhu tak začal být nedostatek elektroinstalačního materiálu. V této době vznikla i společnost Elfetex, spol s r.o. jako soukromá česká společnost s cílem působit právě v oblasti velkoobchodní činnosti prodeje elektroinstalačního materiálu. V době jejího vzniku se její činnost proporcionalně rozdělila do dvou hlavních směrů – velkoobchodního prodeje a přidružené elektromontážní činnosti. Od počátku činnosti bylo však snahou společnosti zaměřit se především na velkoobchodní prodej, a proto v roce 1993 došlo k oddělení stále méně se rozvíjející elektromontážní činnosti. (Účetní závěrka, 2012)

Svoji činnost začala společnost nejprve provozovat v malé sídlištní prodejně v Plzni na Doubravce. V roce 1992 byl zřízen velkoobchodní sklad v zadním traktu činžovního domu v Plzni na Roudné. Avšak vzhledem k rychle rostoucímu obratu byly tyto skladovací prostory brzy nedostatečné. Díky tomuto dynamickému rozvoji firma zakoupila v roce 1993 skladový areál ve Hřbitovní ulici v Plzni-Doubravce. S většími skladovacími možnostmi společnost rychle zvyšovala svůj podíl na trhu a začala expandovat i do jiných lokalit. V roce 1994 došlo k otevření prvních dvou filiálek v Klatovech a Karlových Varech. V 1998 se pak společnost stala součástí nadnárodního koncernu Würth, díky němuž získala jak know-how, tak i vysokou finanční stabilitu. I proto se Elfetex rozšířil o další dvě filiálky a v roce 2001 přibylo 5 dalších v Severních Čechách. Nejnověji byla v roce 2013 zřízena v pořadí druhá pobočka v Plzni-Černicích a na podzim tohoto roku i v Chomutově. V roce 2014 již také vzniklo obchodní zastoupení v Jihlavě. Společnost se tedy každým rokem neustále rozrůstá a v současné době má celkem 21 prodejních míst po celé České republice. (Účetní závěrka, 2012)

4.1 Současnost společnosti

Společnost Elfetex v současnosti patří k největším hráčům na českém trhu v oblasti velkoobchodního prodeje elektroinstalačního materiálu. Předmětem činnosti společnosti Elfetex je velkoobchod, specializovaný maloobchod a opravy pracovních strojů. Statutárním orgánem, který zastupuje společnost, jsou jednatelé, kterými jsou pan Josef a David Šafaříkovi. Celkem společnost zaměstnává cca 240 zaměstnanců a její obrat dosahuje částky kolem 1 miliardy korun ročně. V roce 2004 společnost vybudovala

moderní centrální sklad v Plzni s prodejní a skladovací plochou o výměře 5000 m², kde je k dispozici sortiment zboží, který čítá více než 25 000 položek. Jedná se zejména o různé druhy kabelů, svítidel, světelných zdrojů, zásuvek, vypínačů, jističů, chráničů, stykačů, relé, rozvodných skříní, baterií, nabíječek, prodlužovacích přívodů, spotřebičů pro vytápění aj. V roce 2011 byl navíc implementován nový logistický systém, který umožňuje poskytovat kvalitní služby obchodním partnerům po celé České republice. (Profil společnosti, 2014)

Elfetex je zároveň dceřinou společností německé firmy FEGA & Schmitt Elektrogroßhandel GmbH, která je od roku 1998 součástí koncernu Würth. Tento koncern působí ve více než 80 zemích světa a v současné době má cca 65 000 zaměstnanců a jeho celkový obrat v roce 2012 činil 9,98 mld. EUR. Společnost Elfetex je dále členem Svazu elektrotechnických velkoobchodů (SEV). Jedná se o zájmové sdružení právnických osob, které bylo založeno v Praze v roce 1995. Jeho hlavní činností je ochrana zájmů elektrotechnických velkoobchodů a rozvoj vzájemných podnikatelsko-obchodních vztahů. (Profil společnosti, 2014)

4.2 Analýza odvětví

Jak již bylo řečeno výše, předmětem společnosti Elfetex je velkoobchod, specializovaný maloobchod a opravy pracovních strojů. Činnost společnosti Elfetex spadá tedy do odvětví obchodu. Největšími zákazníky společnosti jsou však elektromontážní firmy, které podnikají v odvětví stavebnictví. Společnost Elfetex je tak do značné míry ovlivněna vývojem i v tomto oboru.

Stavebnictví velmi zasáhla hospodářská krize v roce 2008, jak je vidět z tabulky č. 1. Do té doby se hodnoty ve stavebnictví pohybovaly v kladných číslech. Od roku 2008 pak docházelo pravidelně k meziročnímu poklesu, který byl nepatrně zmírněn pouze v roce 2011.

Tab. č. 1: Vývoj stavební produkce (v %)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Stavební produkce | 7,1 | 0,0 | -0,9 | -7,4 | -3,6 | -7,6 | -8,3 |

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2014

Prognózy budoucího vývoje očekávají v letošním roce (2014) stagnaci v oboru a první mírný růst v odvětví je očekáván až v roce 2015. Vše však záleží zejména na tom, jak se

nové vládě podaří nastartovat proinvestiční politiku a také na celkovém zlepšení vývoje ekonomiky. (CEEC Research, 2014)

I přes tento ne příliš příznivý vývoj stavebního sektoru, se společnost Elfetex dařilo ve všech letech prosperovat a tvořit kladný hospodářský výsledek. Navíc společnost neustále roste a rozšiřuje svoji působnost o další pobočky. I do budoucna je cílem společnosti pokračovat ve zdokonalování obchodních aktivit, zlepšování služeb a servisu zákazníkům. (Účetní závěrka, 2012)

4.3 Analýza prostředí

Analýzu prostředí lze rozdělit do dvou základních oblastí – vnější a vnitřní. Analýza externího prostředí má za úkol zhodnotit příležitosti, které by mohla společnost využít, a hrozby, které by naopak mohly její podnikatelské aktivity ohrozit. Jedná se tedy o sledování vlivů v okolí podniku, které firma nemůže ovlivnit a musí se jim přizpůsobit. Analýza vnějšího prostředí se dále dělí na analýzu makro- a mezoprostředí. Úkolem analýzy mikroprostředí je pak zhodnocení silných a slabých stránek společnosti.

4.3.1 Analýza makroprostředí

Vlivy, které na podnik působí v makroprostředí, nemůže podnik nijak ovlivnit a musí se jim plně přizpůsobit. Do této oblasti patří například legislativa dané země, ve které podnik působí, vývoj ekonomiky, politická situace, sociologie, kultura, demografie či ekologie.

Společnost Elfetex se řídí **legislativou** platnou v České republice. Dodržuje všechny normy a zákony, které zde upravují podnikání (Obchodní zákoník, Zákon o účetnictví, Daňové zákony aj.). Navíc se řídí nařízeními stanovenými v Zákonu č. 477/2001 Sb. o obalech a v Zákonu č. 7/2005 Sb. o odpadech. (Profil společnosti, 2014)

Ekonomický vývoj naší země je znázorněn v tabulce č. 2 pomocí vybraných ukazatelů výkonnosti ekonomiky.

Tab. č. 2: Vývoj vybraných ukazatelů ekonomiky ČR (v %)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| HDP | 5,7 | 3,1 | -4,5 | 2,5 | 1,8 | -1,0 | -1,2 |
| Inflace | 2,8 | 6,3 | 1,0 | 1,5 | 1,9 | 3,3 | 1,4 |
| Nezaměstnanost | 5,3 | 4,4 | 6,7 | 7,3 | 6,7 | 7,0 | 8,2 |

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2014

Ačkoliv v naší ekonomice došlo k mezičtvrtletnímu nárůstu reálného **HDP** o 0,2%, v meziročním srovnání mezi lety 2012 a 2013 stále ještě hrubý domácí produkt klesal v důsledku propadu investic do fixního kapitálu. Česká ekonomika tak pokračovala v recesi, která se nastartovala už v posledním čtvrtletí roku 2011. V letošním roce se však při kladném příspěvku domácí poptávky a zahraničního obchodu očekává růst domácího produktu o 1,4% a v roce 2015 pak jeho další zrychlení až na 2%. Navzdory tomu, že v důsledku intervencí ČNB došlo k oslabení domácí měny, v roce 2014 je očekávána velmi nízká **inflace**. Zejména pokles cen elektřiny by na vývoj inflace měl působit pozitivně. Naopak **míra nezaměstnanosti** by se i přes pozvolný růst ekonomiky neměla výrazně zlepšit a očekává se tak její hodnota zhruba na úrovni 7%. V současné době se tak tedy očekává oživení naší ekonomiky a růst její výkonnosti by tak měl pozitivně ovlivnit jak spotřebu domácností, tak investice firem. (Ministerstvo financí ČR, 2014) Tento vývoj by se měl pozitivně odrazit i na podnikání společnosti Elfetex a podpořit tak její další rozvoj a růst prosperity.

Politická situace v České republice je prozatím stabilní, avšak v současné době docházelo k selhávání některých ekonomik v rámci EU. Do budoucna je tedy možné, že ze strany vlády dojde k určitým regulacím trhu či úsporným opatřením.

Co se týče oblasti **sociologie a kultury**, působí společnost Elfetex výhradně na českém trhu. Nemusí se tedy zabývat kulturními odlišnostmi nebo rozdílnými pravidly pro zaměstnávání obyvatel jiných zemí.

Společnost se svou činností snaží přispět také k ochraně **životního prostředí**. Svým zákazníkům nabízí mimo jiné produkty, které jsou zaměřeny na úsporu energií. Jedná se o úsporné světelné zdroje (LED technologie), elektrické vytápění a systém inteligentního řízení budov. Dále je společnost zapojena do kolektivního sběru

použitých baterií, světelných zdrojů a obalů. Na každé pobočce je k dispozici sběrný kontejner, který mohou využít i zákazníci. (Profil společnosti, 2014)

Povinnost financovat sběr, svoz a zpracování použitých elektrozařízení a elektroodpadu ukládá společnosti Elfetex Zákon o odpadech. Právě díky tomu vznikají kolektivní systémy dovozců a také výrobců, jejichž provozovatelé přebírají jejich povinnosti vyplývající ze zákona. Financování systému sběru, svozu a zpracování použitých elektrozařízení a elektroodpadu je zajišťováno tzv. příspěvkem na recyklaci, který dovozci vybírají při prodeji nových výrobků a následně odvádí provozovatelům kolektivních systémů. Výše podílu tohoto financování se určuje podle podílu na trhu. Příspěvek na recyklaci podléhá dani z přidané hodnoty. Zákonem je stanovena doba 8 (popřípadě 10) let, po kterou nesmí být poplatek součástí ceny a to v žádném stupni distribučního řetězce (výrobce => konečný spotřebitel). Po skončení této lhůty není možné příspěvek uvádět od ceny zvlášť, a nejčastěji se stává součástí prodejní ceny. (Profil společnosti, 2014)

4.4 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí se zaměřuje také na sledování vlivů v okolí podniku, které ale (na rozdíl od makroprostředí) lze již částečně ovlivnit. V rámci této analýzy se nejčastěji provádí tzv. Porterova analýza pěti konkurenčních sil, do které spadá sledování stávající konkurence v oboru, potencionálních konkurentů, zákazníků, dodavatelů a substitutů.

4.4.1 Konkurence v oboru

Konkurence v oboru velkoobchodů s elektroinstalačním materiálem je na českém trhu poměrně silná. Největšími konkurenty společnosti jsou především REXEL CZ, s. r. o., ELKOV elektro, a. s., K&V ELEKTRO, a. s., ELEKTRAM, s.r.o. (od roku 2011 Sonepar Česká republika), ARGOS ELEKTRO, a. s., a skupina JAKUB, a. s.

Nejvýznamnějším konkurentem je firma ELEKTRAM, s. r. o., která se v roce 2011 fúzí sloučila s koncernem Sonepar Česká republika. Ten v současnosti působí na 85% území České republiky. Nejslabší pozici zaujímá v Západních Čechách, kde vedoucí postavení stále patří společnosti Elfetex. (Účetní závěrka Elektram, 2012)

Další významnou konkurenci představuje společnost REXEL CZ, s. r. o., která má největší zastoupení zejména na Moravě stejně jako společnosti ARGOS ELEKTRO a ELKOV elektro. Největší konkurencí v Západních Čechách jsou společnosti K&V ELEKTRO a Bi Esse CZ, jejíž mateřská společnost má sídlo v Itálii. Tato společnost nabízí zákazníkům stejný sortiment a dokonce i podobné služby – zpracování kompletní cenové nabídky, rozvoz zdarma, poradenství, školení a další. Společnost však zaznamenala výrazný propad v souvislosti s hospodářskou krizí a to bezmála o 90%. Na druhé straně společnost K&V ELEKTRO zřídila v roce 2013 novou pobočku přímo v Plzni a navíc se jí podařilo odlákat společnosti Elfetex některé z jejích zaměstnanců. (Firemní materiály, 2014)

Uvedení konkurenti se dají se společností Elfetex srovnat jak velikostí obrátu, tak počtem zaměstnanců i množstvím a různorodostí nabízeného elektroinstalačního materiálu. Největší konkurenti (ELEKTRAM, REXEL) se také orientují na poskytování kvalitních a komplexních služeb.

Elfetex ve srovnání se svou největší konkurencí dosahuje na vedoucí pozici na trhu. Pokud by se tedy povedlo společnosti dostat svým stanoveným cílům, dokázala by svoji tržní pozici posílit a stát se lídrem.

4.4.2 Potencionální konkurenti

Většina společností, které obchodují s elektroinstalačním materiálem, vznikla na počátku 90. let v důsledku selhávání státního podniku Elektroodbyt. Díky tomu vznikla mezera na trhu, kterou bylo nutno zaplnit a mnoho společností se chopilo této příležitosti. V současné době je v tomto odvětví relativně silná konkurence. Elfetex zde však zaujímá silné postavení a tak je málo pravděpodobné, že by společnost ohrozil vstup nové konkurence na současný trh.

4.4.3 Dodavatelé

Společnost Elfetex má velice široký sortiment nabízených produktů, od čehož se odvíjí i velké množství různých **dodavatelů**. Mezi hlavní dodavatele svítidel a světelných zdrojů se řadí společnosti Osram, Modus nebo Trevos. Dodavateli kabelů jsou pak společnosti NKT Cables, Prakab nebo TF Kabely. Spínače, jističe a zásuvky dodává například společnost Legrand a ABB. Systémy pro řízení budov pak zajišťuje svými dodávkami firma Hager. (Profil společnosti, 2014) V souvislosti s rozvojem trhu je

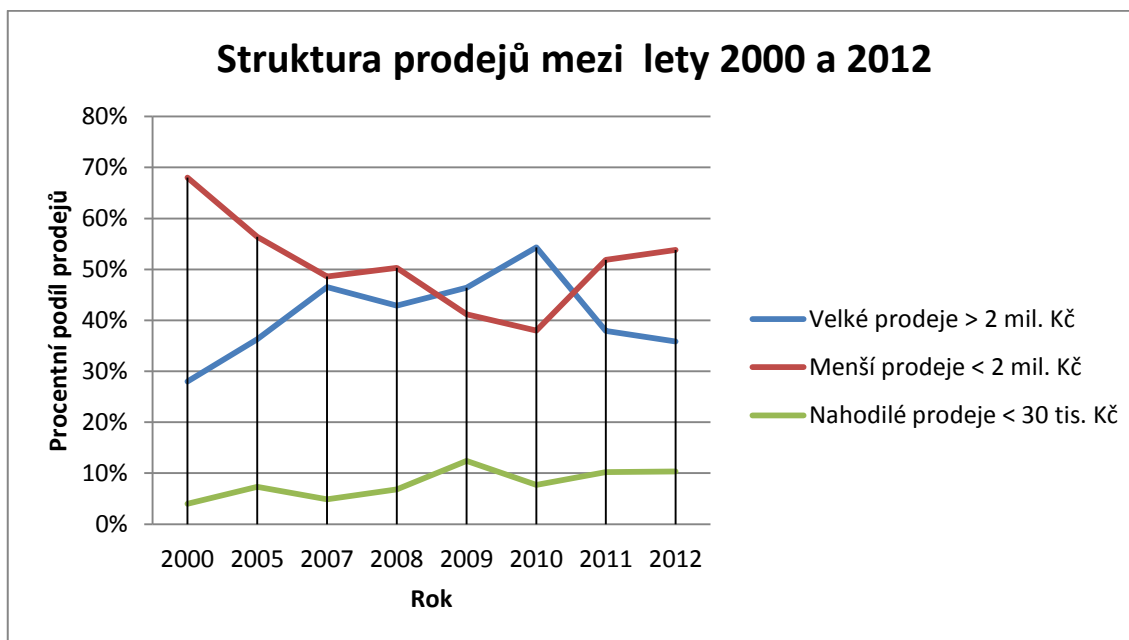
snahou společnosti zaměřovat se stále na nové, moderní a inovativní produkty. Proto se soustřeďuje zejména na silné dodavatele, kteří jsou schopni takové výrobky nabídnout.

4.4.4 Zákazníci

Společnost Elfetex každý rok obsluží desetitisíce **zákazníků** a dodá materiál na tisíce nejrůznějších projektů. Ke spokojeným zákazníkům patří především elektromontážní firmy (například Elektro Štaif, s.r.o., Imont spol. s r.o. nebo Elektro Obořil), které patří mezi největší odběratele. Zboží je však dodáváno i pro údržbu podniků, obchodních center a výrobních hal. Významné jsou také dodávky komponentů pro výrobu dalších celků pro firmy, které se zabývají výrobou rozvaděčů. Ke spokojeným zákazníkům patří i maloprodejny s elektrozařízením. V malé míře jsou zde zastoupeny i domácnosti, které však představují asi jen 3% z celkového počtu zákazníků. (Účetní závěrka, 2012)

Rozložení prodejů v jednotlivých letech je patrné v následujícím grafu. Největší podíl tvoří ve většině sledovaných let nákupy do dvou milionů korun. Pouze v letech 2009 a 2010 převýšil objem nákupů od odběratelů dva miliony, což se zejména v roce 2010 projevilo i na vývoji tržeb společnosti. Nahodilé prodeje, které tvoří zejména právě již zmíněné domácnosti, se dlouhodobě pohybují pod hladinou 10% z celkových prodejů.

Obr. č. 8: Struktura prodejů zákazníkům (v %)



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Firma se velice silně orientuje na potřeby a požadavky svých zákazníků, jejichž počet v současné době přesahuje 15 000. Nabídkou široké škály zboží je zákazníkům navíc poskytována možnost volby produktů v různých cenových hladinách.

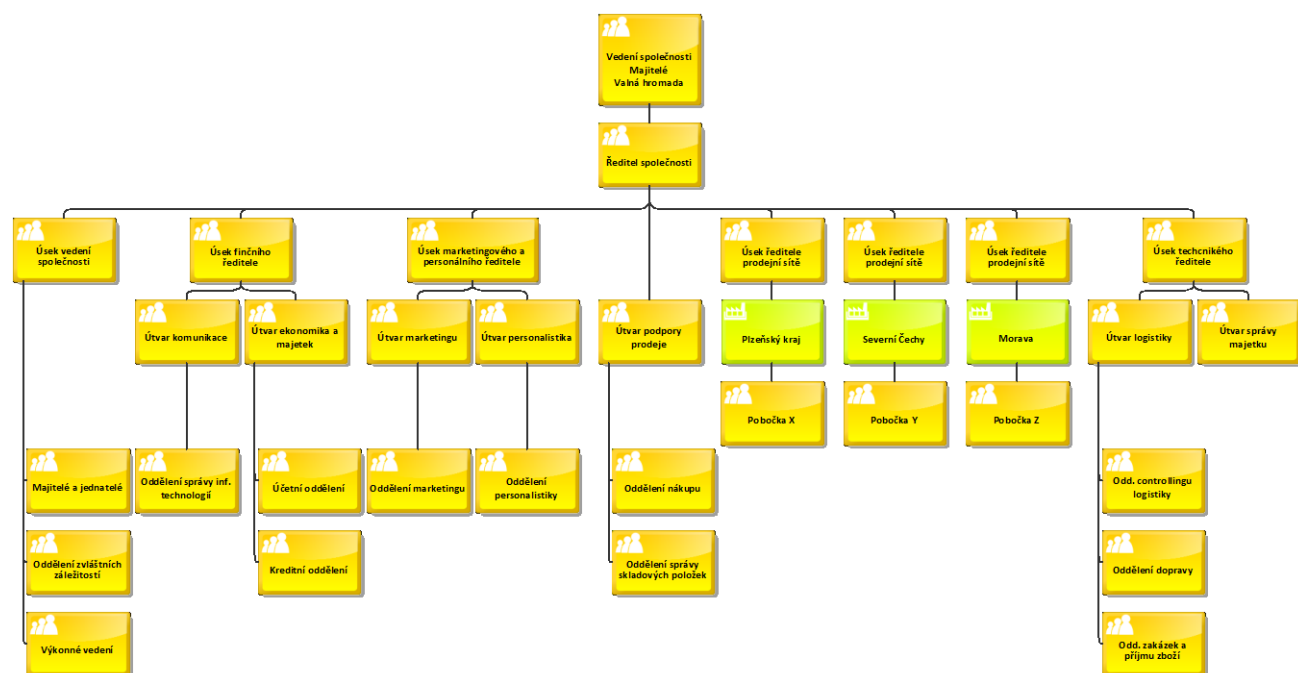
4.5 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí v sobě zahrnuje analýzu vnitřního prostředí firmy, které společnost může plně ovlivnit. Spadá do ní analýza managementu, marketingu, výzkum a vývoj a především finanční analýza, která bude rozebrána v samostatné kapitole 4.6.

4.5.1 Management

Řízení společnosti je rozděleno na několik stupňů. Výkonným ředitelem společnosti a jednatelem je pan David Šafařík. Spolu s druhým jednatelem společnosti, panem Josefem Šafaříkem, tvoří statutární orgán společnosti. Na obrázku č. 9 je znázorněna organizační struktura společnosti Elfetex, která má charakter funkcionální organizační struktury.

Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Profil společnosti, vlastní zpracování, 2014

Tento typ organizační struktury podporuje centralizovaný proces rozhodování. To znamená, že rozhodnutí o koordinaci aktivit v jednotlivých úsecích společnosti vychází z nejvyšší úrovně podniku. Zaměstnanci navíc přesně vědí, kterému vedoucímu útvaru

odpovídají za plnění svých úkolů, jejichž kontrola pak následně probíhá prostřednictvím pravidelných porad a meetingů.

Problém však může nastat při komunikaci mezi jednotlivými odděleními v podniku. Společnost se tedy musí zaměřit zvláště na neustálé zdokonalování podnikové komunikace mezi útvary tak, aby například personální oddělení mělo potřebné informace, které jsou důležité například pro plánování strategie, motivaci zaměstnanců a podobně.

Důležitou roli v managementu podniku hraje také komunikace mezi vedením a zaměstnanci společnosti, která je založena na důvěře a respektu. Pro společnost je důležité neustále poskytovat svým zaměstnancům informace tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů a maximální produktivity. Zaměstnanci jsou ročně hodnoceni pomocí personálních rozhovorů, které slouží mimo jiné k přípravě jejich dalšího rozvoje. Motivací zaměstnanců je zejména možnost jejich kariérního růstu uvnitř firmy. Společnost Elfetex upřednostňuje obsazování volných pozic z interních zdrojů.

4.5.2 Marketing

Společnost Elfetex působí výhradně na českém **trhu**, kde v současnosti provozuje 21 poboček a zaujímá tak 60% území naší republiky. Umístění poboček je dáno tak, aby zajišťovalo co nejlepší dostupnost pro zákazníky z daného regionu. Trh je rozdělen do několika dílčích segmentů na Moravu, Severní Čechy a Plzeňský kraj. Každý segment je řízen ředitelem prodejní sítě, pod kterého spadají vedoucí jednotlivých poboček v daném regionu.

Co se týče **distribuce**, zavedl Elfetex v rámci neustálého zlepšování služeb a komfortu pro zákazníky nový logistický systém, který uspoří zákazníkům čas i peníze. Společnost Elfetex nabízí svým zákazníkům dopravu zakoupeného zboží zcela zdarma kamkoliv v ČR a to do 24 hodin. Společnost v minulosti měla k dispozici vlastní vozový park, který čítal cca 26 nákladních vozidel, která byla vybavena i vlastní zdvihací technikou. V současnosti však bylo rozhodnuto o jeho prodeji a společnost nyní velkou část dopravy outsourcuje. Společnost se snaží ke svým zákazníkům přiblížit také otevíráním nových poboček, avšak většina dodávek je uspokojována z centrálního skladu v Plzni.

Při stanovování **cen** vychází společnost z cen svých dodavatelů, kterých má celou řadu. To umožňuje nabízet zákazníkům stejné produkty v různých cenových hladinách a vyjít

tak vstříc jejich potřebám a finančním možnostem. Při tvorbě cen jsou používány různé metody, například poptávkově orientovaná tvorba ceny, kdy cena vychází z měnící se intenzity poptávky a je založena na zákazníkem akceptované hodnotě produktu.

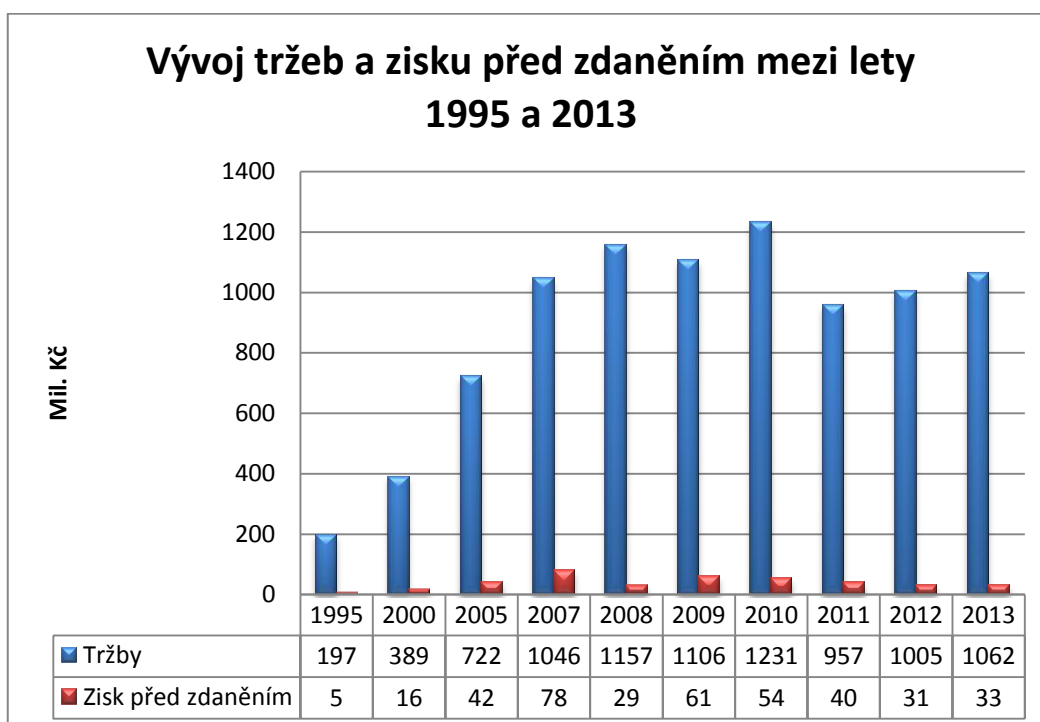
K **propagaci** využívá firma celou řadu nástrojů. Jedná se například o reklamu v rádiích, billboardy, světelné logo společnosti nebo o reklamu na prostředcích hromadné dopravy (autobusy). Dále společnost zprostředkovává reklamní akce svých dodavatelů, kteří nabízejí slevy, dárky nebo účast v soutěžích. Vlastní reklamu potom tvoří pro výrobní řadu PROTEC.class, kterou distribuuje pro koncern Würth. Nejvíce propracovanou oblastí propagace jsou public relations. Firma tradičně organizuje prezentační akce, tzv. Svačinky. Tyto akce jsou určeny jak dodavatelům, tak odběratelům, kteří mají možnost se zde setkat. Jsou zde prezentovány nové výrobky, budují se nové obchodní vztahy a to vše s příjemným občerstvením. Tradičně pak společnost Elfetex každoročně organizuje veletrh Elfetex Fest na různých místech ČR.

4.6 Finanční analýza společnosti

Finanční analýza je základním nástrojem pro hodnocení finanční situace podniku a jeho výkonnosti. Při výpočtu finanční analýzy byly čerpány informace z jednotlivých účetních výkazů společnosti, které jsou k dispozici na portálu justice.cz v rámci účetních závěrek společnosti (Příloha A až D). Finanční analýza je zpracována za období 2007-2013, tedy za 7 let.

Prioritou společnosti Elfetex je zejména zvyšování výnosnosti a tvorba vyššího zisku. Jedině tak mohou být zajištěny zdroje pro investice a další růst společnosti. Cílem společnosti je podpora růstu a zvyšování podílu na trhu, který se snaží vždy podložit růstem zisku. Následující graf znázorňuje vývoj zisku před zdaněním v souvislosti s vývojem tržeb společnosti.

Obr. č. 10: Vývoj tržeb a zisku před zdaněním (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

4.6.1 Ukazatele rentability

Rentabilitou se obecně rozumí výnosnost vloženého kapitálu, neboli jaký zisk byl podnik schopen vytvořit z vložených prostředků. V této kapitole bude zaměřena pozornost na rozbor ukazatelů rentability vložených aktiv, vlastního kapitálu a tržeb, jejichž hodnoty jsou obsaženy v níže uvedené tabulce.

Tab. č. 3: Hodnoty ukazatelů rentability (v %)

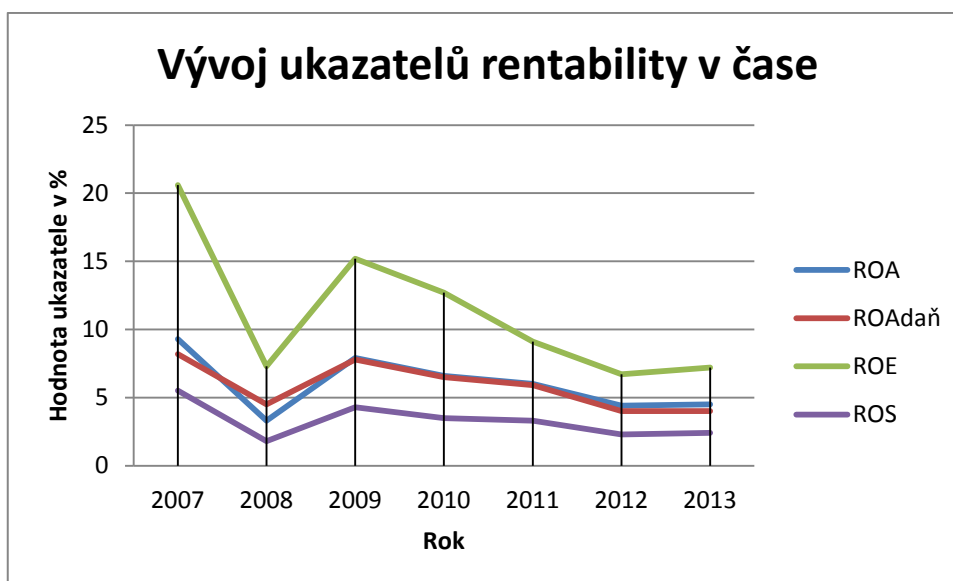
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| ROA | 9,3 | 3,3 | 7,9 | 6,6 | 6,0 | 4,4 | 4,5 |
| ROA_{daň} | 8,2 | 4,5 | 7,8 | 6,5 | 5,9 | 4,0 | 4,0 |
| ROE | 20,6 | 7,3 | 15,2 | 12,7 | 9,1 | 6,7 | 7,2 |
| ROS | 5,5 | 1,8 | 4,3 | 3,5 | 3,3 | 2,3 | 2,4 |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Jak vyplývá z grafu č. 10 v kapitole 4.6, společnost Elfetex dosahuje dlouhodobě kladných hodnot zisku. Všechny ukazatele rentability v jednotlivých letech tak nabývají uspokojivých hodnot. Nejvyšších výsledků bylo dosaženo v roce 2007, jelikož v tomto roce společnost dosáhla nejvyššího zisku v hodnotě 78 milionů korun.

Vývoj jednotlivých ukazatelů rentability v čase je patrný z grafu č. 11.

Obr. č. 11: Vývoj ukazatelů rentability (v %)



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Na hodnotách všech ukazatelů rentability je vidět obdobný trend, který se odvíjí zejména od vývoje zisku ve společnosti. V roce 2008 je patrný značný propad všech těchto ukazatelů a to zejména v důsledku celkové krize v ekonomice. Z té se společnost dokázala vzpamatovat hned v následujícím roce, avšak od roku 2009 dochází k postupnému snižování všech ukazatelů rentability, což opět koresponduje s klesajícím ziskem společnosti. Tento vývoj bohužel není v souladu se stanovenými cíly podniku, kterými jsou zejména zvyšování výnosnosti a zisku.

Rentabilita celkových aktiv (ROA) vyjadřuje čistou výnosnost celkový aktiv podniku. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je situace sledovaného podniku příznivější. Pokud tedy dochází k růstu tohoto ukazatele, znamená to, že s růstem celkových aktiv zároveň roste i zisk, tzn., že se zvýšila efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, odkud tento kapitál pochází, tj. zda se jedná o kapitál vlastní nebo cizí.

Společnost Elfetex je tedy schopna efektivně využívat svůj majetek a generovat za jeho pomoci zisk. Nejvyšší hodnoty dosahovala rentabilita aktiv v roce 2007, kdy podnik z jedné koruny aktiv vygeneroval 0,093 korun zisku. Meziroční změny ROA jsou způsobeny pouze změnou finanční struktury podniku. Naopak **rentabilita aktiv po zdanění (ROA_{daň})** zohledňuje i skutečnost, že efektem reprodukce majetku je také odměna pro věřitele. Proto dosahuje meziročně nižších hodnot než rentabilita bez vlivů

zdanění. Ve společnosti Elfetex došlo k prudkému propadu tohoto ukazatele v roce 2008, kdy společnost zasáhla hospodářská krize a nebyl dosažen takový zisk, jako v ostatních letech (viz. obr. č. 10). Větší rozdíl je pak patrný z ROA bez vlivu zdanění.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) by měla být alespoň taková, jaká je výnosnost alternativních forem investic s podobným rizikem, kterou můžeme považovat za minimální rentabilitu. Obvykle se tedy porovnává s úrokovou mírou desetiletých státních dluhopisů nebo s úrokovou sazbou, kterou nabízí banka z vkladu.

U společnosti Elfetex byl opět zaznamenán propad v roce 2008, kdy z důvodu hospodářské krize společnost nevygenerovala tak vysoký zisk jako v ostatních letech a nevytvořila tak ani takový efekt pro své vlastníky. Výnosnost státních dluhopisů se v jednotlivých letech pohybovala od 4,68 do 2,2. (Česká národní banka, 2014) Je tedy patrné, že zkoumaný podnik tak ve všech letech dosahoval o hodně vyšších výsledků rentability vlastního kapitálu.

Při výpočtu **ukazatele rentability tržeb (ROS)** byl v čitateli použit čistý zisk (EAT) a ukazatel tak vyjadřuje ziskovou marži podniku. Tuto je třeba porovnat s obratem aktiv. Vývoj ukazatelů ROS a obratu aktiv potvrzuje fakt, že mají tendenci vyvíjet se opačným směrem (vychází z rozkladu ukazatele ROA). Společnost Elfetex tedy zvyšuje svoji celkovou rentabilitu převážně za pomoci vyšší ziskové marže, ne už tak obratem aktiv. Téměř shodných hodnot nabyly ukazatele v roce 2008, kdy došlo k celkovému propadu hospodaření společnosti (obrat aktiv byl v tomto roce 1,86).

4.6.2 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik financuje svoji činnost z cizích zdrojů, čímž je ovlivněna jak výnosnost podniku, tak i podstupované riziko. Není však možné, aby podnik používal pro financování pouze zdroje vlastní nebo naopak pouze zdroje cizí. Základním problémem finančního řízení podniku je tak zejména stanovení vhodné finanční struktury.

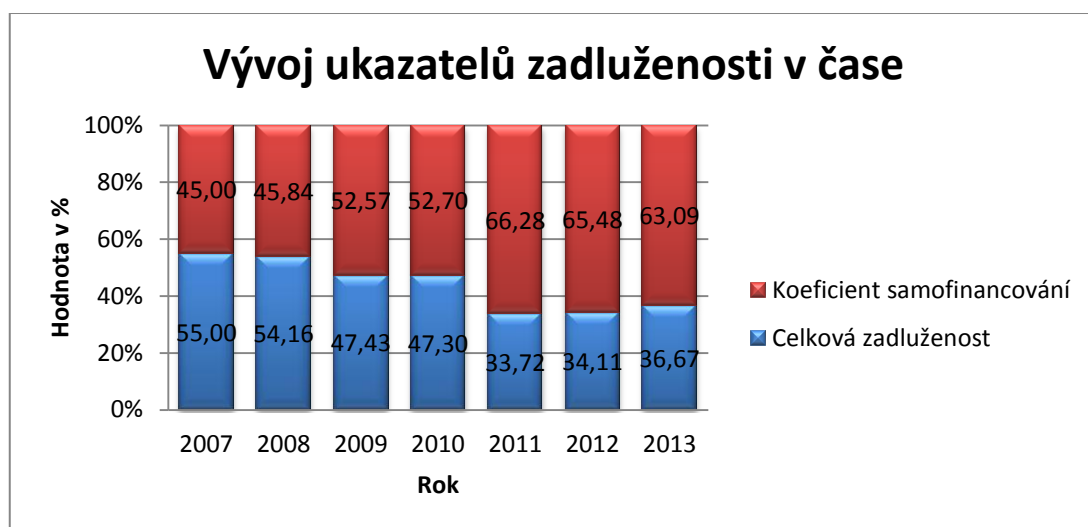
Tab. č. 4: Hodnoty ukazatelů zadluženosti (v %)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TD | 55,00 | 54,16 | 47,43 | 47,30 | 33,72 | 34,11 | 36,67 |
| KS | 45,00 | 45,84 | 52,57 | 52,70 | 66,28 | 65,48 | 63,09 |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Ukazatel **celkové zadluženosti** (TD) je jeden z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti pro hodnocení finanční situace podniku a důraz na něj kladou především věřitelé. Proto je nazýván také jako ukazatel věřitelského rizika. Doplňkovým ukazatelem k němu je **koeficient samofinancování** (KS), který naopak vyjadřuje, jak jsou aktiva financována z vlastních zdrojů, tedy z peněz akcionářů. Porovnání vývoje obou sledovaných ukazatelů je patrné z grafu č. 12.

Obr. č. 12: Vývoj ukazatelů zadluženosti (v %)



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Zatímco v prvních dvou sledovaných letech je patrný převis cizích zdrojů nad vlastními, v roce 2009 a 2010 se tento poměr obrátil a ve společnosti tak převládalo financování z vlastních zdrojů. V roce 2011 představovaly vlastní zdroje 66,28% a až do současnosti si společnost drží vlastní kapitál nad úrovní 60% z celkového kapitálu. Pokles cizích zdrojů, a tedy i ukazatele celkové zadluženosti, je vnímán pozitivně, jelikož celková aktiva jsou stále méně financována z externích zdrojů a je posilována finanční stabilita společnosti. Je zde však třeba zmínit, že největší část cizích zdrojů společnosti tvoří bankovní úvěry, ale krátkodobé závazky vůči ovládaným osobám. Společnost Elfetex tedy využívá úvěrů od své mateřské společnosti, což pro ni není tak rizikové, jako využívání jiných cizích zdrojů. Nejvyšší hodnoty dosáhl čerpaný úvěr v roce 2010, a to 226.662 tis. Kč.

4.6.3 Ukazatele likvidity

Likvidita je momentální schopnost podniku splatit své krátkodobé závazky a to i v případě neočekávaných situací. Tento pojem by se neměl plést s likvidností. Likvidnost vyjadřuje míru obtížnosti transformovat majetek do hotovostní formy. Nedostatečná likvidita může vést až k platební neschopnosti a dovést podnikatele až k bankrotu.

Vypočtené hodnoty jednotlivých likvidit jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 5: Hodnoty ukazatelů likvidity

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------|------|------|------|------|------|------|------|
| CPR | 0,12 | 0,06 | 0,32 | 0,03 | 0,08 | 0,01 | 0,01 |
| QR | 1,31 | 1,31 | 2,10 | 1,14 | 1,49 | 1,47 | 1,55 |
| CR | 2,37 | 2,36 | 3,20 | 1,68 | 2,19 | 2,18 | 2,25 |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

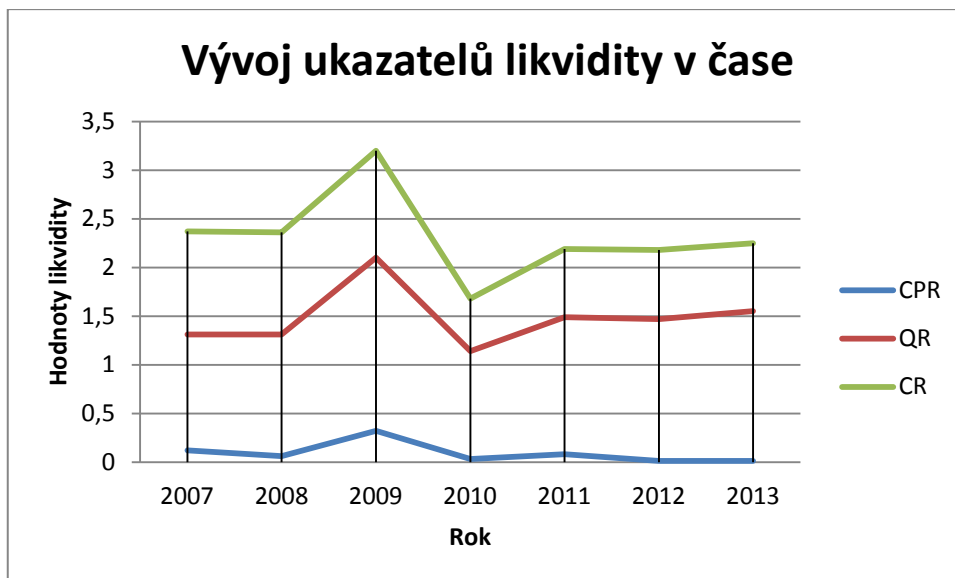
Okamžitá likvidita (CPR) vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své právě splatné závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být větší než 0,2. (Fotr, Vacík a kol., 2012) Nad tuto hranici se likvidita společnosti Elfetex dostala pouze v roce 2009, kdy došlo ke zvýšení tohoto ukazatele a to hlavně v důsledku růstu množství peněz na bankovních účtech. Takto nízké hodnoty okamžité likvidity svědčí o tom, že hlavní součástí oběžných aktiv jsou zásoby a pohledávky. V případě společnosti Elfetex nejde o negativní jev, ale je třeba to chápat v širších souvislostech. Řízení finančního majetku vychází ze směrnice mateřské společnosti, která nařizuje společnosti držet finanční majetek pouze na nezbytně nutné úrovni. Více bude tato problematika rozebrána v kapitole 5.2.3 o řízení finančního majetku.

Doporučené hodnoty **pohotové likvidity** by se měly pohybovat v rozmezí od 0,8 do 1. V tomto případě společnost dosahuje hodnot větších než je doporučený průměr. Hodnota větší než jedna je příznivá z pohledu věřitelů společnosti, pro které představuje větší jistotu splacení závazků. Na druhé straně však tyto hodnoty svědčí o skutečnosti, že společnost má vázáno velké množství v oběžných aktivech, čímž dochází k negativnímu ovlivnění rentability společnosti. (Fotr, Vacík a kol., 2012)

Běžná likvidita podniku by měla nabývat hodnot větších než 1,5. (Fotr, Vacík a kol., 2012) Společnost Elfetex by byla ve všech letech schopná uspokojit pohledávky svých věřitelů, kdyby přeměnila všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Je však

třeba také zohlednit hodnotu špatně prodejných zásob a nedobytných pohledávek společnosti.

Obr. č. 13: Vývoj ukazatelů likvidity mezi lety 2007-2013



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

4.7 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá sledováním silných a slabých stránek společnosti (vnitřní faktory) a příležitostí a hrozeb (vnější faktory). Tato analýza v sobě tedy integruje jak interní, tak externí analýzu podniku. Jedná se o jeden z nástrojů strategického controllingu a společnost Elfetex ji sestavuje pravidelně. Aktuální SWOT analýza je uvedena v následující tabulce č. 6.

Tab. č. 6: SWOT analýza společnosti Elfetex

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• velké množství stálých zákazníků,• silná pozice při vyjednávání s dodavateli,• dobře vybavené pobočky,• finanční stabilita,• pobočky na 60% území ČR,• informační systém SAP,• dobré jméno společnosti,• loajální zaměstnanci. | <ul style="list-style-type: none">• nedostatečný růst zákaznické základny,• nízká orientace prodeje na zákazníky s vysokým potenciálem,• produktivita,• ceny,• personální rozvoj,• management nákladů – vysoké fixní náklady,• fluktuace,• zákaznická fluktuace (nízká věrnost),• hrubý zisk. |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none">• dobrá pozice pro zvyšování podílu na trhu v případě pokračující finanční krize,• silný informační systém,• příležitost k rozšíření podílu na dalších 40% území ČR,• příležitost zvýšit prodeje v případě práce se zákaznickým potenciálem,• být číslo jedna na českém trhu. | <ul style="list-style-type: none">• intenzita konkurence v oboru,• doba obratu pohledávek. |

Zdroj: Firemní materiály, vlastní zpracování, 2014

SWOT analýzu podnik provádí za účelem zhodnocení své stávající situace jak z hlediska firemního prostředí, tak z pohledu trhu. Svě silné stránky by firma měla využít k překonání či alespoň zmírnění svých slabých stránek. Tím se pak zvyšuje šance na využití příležitostí, které se podniku nabízejí, a dopad hrozeb by tak měl být omezen.

Nejsilnější stránkou společnosti je určitě její vysoký podíl na českém trhu, jelikož obsluhuje více než polovinu naší republiky. Tato skutečnost, spolu s dobře vybavenými pobočkami, loajálními zaměstnanci a dobrým jménem společnosti, může podniku zajistit nové zákazníky a tím pádem i další růst podílu na trhu.

Největší hrozbou pro analyzovaný podnik je intenzita konkurence v oboru. Na českém trhu působí řada dalších velkoobchodů s elektroinstalačním materiálem a pro zákazníky je tak velmi snadné své dodavatele měnit. V tomto ohledu by se společnost měla zaměřit na budování základny věrných zákazníků, kteří by jí zajistili prosperitu a stabilní pozici na trhu i do budoucnosti.

Z hlediska pracovního kapitálu je ve SWOT analýze mezi hrozbami uvedena doba obratu pohledávek, tedy doba jejich splatnosti. Této problematice se bude věnovat kapitola 6.2.2 zabývající se controllingem pohledávek ve společnosti Elfetex.

4.8 Informační systém společnosti

Informační systémy využívané ve společnostech prošly během let výrazným vývojem a již ani většina malých firem není schopna obejít se bez systému alespoň částečně vedeného v počítači. Společnost Elfetex je středně velkým podnikem, jehož činnost vyprodukuje velké množství dat a informací. Je tedy zřejmé, že pro jejich ukládání, zpracování, porovnávání a analýzu bude společnost používat již složitější informační systém.

Ve společnosti Elfetex je jako hlavní součást informačního systému používán dnes již velmi rozšířený systém SAP R/3. Ten se skládá celkem z dvanácti modulů, které jsou mezi sebou vzájemně provázány a umožňují tak rychlý přístup k informacím z celého podniku. Systém SAP je využíván v mnoha podnikových činnostech, jako je řízení lidských zdrojů (evidence zaměstnanců, mezd, školení...), účetnictví, skladové hospodářství, logistika a další. Naopak některé části systému nejsou ve společnosti využívány vůbec. Například se jedná o modul zaměřený na údržbu investic nebo oblast zpracování kalkulací.

Z hlediska potřeby controllingu systém SAP obsahuje samostatný modul CO, který se jím zabývá, a umožňuje tak provádět průběžný operativní controlling všech funkčních a výkonových jednotek v podniku. Jsou sem zaznamenávány všechny finanční transakce a vytváří se tak rozsáhlá informační základna pro komplexní controlling nákladů a výnosů. Z modulu finančního účetnictví jsou například automaticky přenášeny informace o odpisech společnosti či o jiných vzniklých nákladech. Ve společnosti Elfetex jsou zde kalkulovány a sledovány všechny náklady a výnosy.

Ve společnosti Elfetex je využíván ještě nadstavbový systém SAP Business Warehouse (BW). Ten je nadřazen všem modulům systému SAP, shromažďuje z nich všechny informace a data a v případě potřeby je schopen integrovat data i z jiných systémů používaných ve společnostech, tzn. i z prostředí mimo SAP. Představuje tedy tzv. systém business intelligence, který shromažďuje, integruje, analyzuje, interpretuje a prezentuje obchodní informace ze všech oblastí činnosti společnosti. Systém Business Warehouse je hlavním nástrojem pro generování pravidelných přednastavených reportů například z oblasti logistiky, personalistiky nebo financí, a podporuje tak rozhodování o jednotlivých oblastech činnosti podniku.

Ve společnosti Elfetex je dále využíván informační systém CIS od její mateřské společnosti Würth. Ten je určen zejména pro plánování v organizaci a generování reportů pro mateřskou společnost. Koncern společnosti také schvaluje další použité informační systémy ve společnosti tak, aby podporovaly efektivitu, tvorbu zisku a nepřinášely společnosti zbytečné náklady. Na základě nařízení mateřské společnosti by měly být navíc všechny používané informační technologie minimálně jednou ročně analyzovány a testovány z hlediska jejich efektivnosti a nutnosti použití. Na základě provedené analýzy se zjistí, které procesy by mohly být případně eliminovány nebo zcela odstraněny.

5 Controllingové aktivity

Controlling je v současné době již nedílnou součástí řízení většiny firem. Zejména střední a velké firmy věnují controllingovým aktivitám zvýšenou pozornost a zřizují pro tento účel i samostatná oddělení. Výjimkou proto není ani společnost Elfetex.

Ve společnosti Elfetex je zřízena pozice controllera, kterou vykonává finanční manažer. Náplní jeho činnosti jako controllera je především tvorba controllingové struktury a volba vhodných controllingových nástrojů.

Ve společnosti Elfetex se v rámci nástrojů strategického controllingu využívá zejména SWOT analýza, která je uvedena v kapitole 4.7. Dále se sledují vybrané ukazatele rentability, a to zejména rentabilita tržeb, a celková hospodárnost společnosti. Důležitým úkolem operativního controllingu ve společnosti Elfetex je sledování a analýza všech druhů nákladů a výnosů. Následně se provádí porovnání plánovaných hodnot těchto veličin se skutečností. Controller poté vyhodnocuje plnění stanovených cílů a zároveň vyhodnocuje i odchylky skutečnosti od plánovaného vývoje. Na základě těchto zjištění pak navrhne možná opravná opatření. Součástí tohoto procesu je i identifikace možných příležitostí, které by zajistily další růst společnosti a stejně tak i předpokládaných rizik, které by společnost naopak mohly v budoucnu ohrozit. Ve společnosti Elfetex je pak dále zřízeno samostatné oddělení controllingu logistiky. To spadá do působnosti operativního controllingu a využívá zejména analýzu ABC, která je nástrojem pro řízení zásob ve společnosti. Controlling ve společnosti Elfetex při své činnosti využívá všechny komponenty informačního systému podniku, které jsou uvedeny v kapitole 4.8.

Cílem všech činností controllingu ve společnosti Elfetex je tedy zejména snaha o včasné odhalení a analyzování odchylek od plánovaných cílů a následné rychlé rozhodnutí o vhodném řešení nastalé situace. Účelně nastavený systém controllingu tak společnosti umožňuje udržovat si prosperitu a minimalizovat rizika v ekonomické oblasti.

5.1 Reporting

Reporting je jednou ze základních součástí controllingových procesů ve společnosti. Cílem je poskytnout managementu podniku informace, které podpoří jeho rozhodování. Činnosti controllingu spadají ve společnosti Elfetex do odpovědnosti controllera. Jeho úkolem je navrhovat vhodnou strukturu reportů, na základě kterých je následně informováno vedení společnosti o činnosti a hospodaření organizace. Obsah reportingu se tedy odvíjí od požadavků vedení společnosti, které sleduje zejména zájmy mateřské společnosti.

Reportování ve společnosti Elfetex probíhá v různě nastavených pravidelných časových intervalech. **Denně** jsou reportovány tzv. **Daily sales**, kde probíhá sledování denních tržeb a marže, které jsou následně porovnány s minulým rokem. Rozšířením těchto reportů je tzv. **Tagesmeldung**, který je doplněn o výhled tržeb a marží do konce měsíce na základě smluvených zakázek. Tagesmeldung je srovnáván s plánovanými hodnotami a prostřednictvím SAP Business Warehouse nebo e-mailem se rozesílá po jednotlivých pobočkách společnosti.

Nejvíce reportů se ve společnosti vykazují na **měsíční** bázi. Z pohledu treasury managementu je důležitý tzv. **TIS**, na základě kterého mateřská společnost odsouhlasuje závazky a pohledávky ve skupině a stavy bankovních účtů mimo skupinu. Tento report je generován a uložen v systému CIS. Mezi další měsíční reporting společnosti se řadí tzv. **Marbet**. Jedná se o rozsáhlou zprávu, která obsahuje tržby a marže v členění po prodejních kanálech, dále počty zaměstnanců a zákazníků v různém členění se zohledněním jim příslušných tržeb a marží. V členění dle poboček jsou vykazovány počty zakázek, faktur, pozic, dobropisů a servisní stupně. V rámci Marbet reportu je sledován i vývoj inflace v ekonomice. Měsíčně je reportována i výsledovka po pobočkách, neboli **PIV**. Používá se v ní účelové členění a zahrnuje i rozšířenou rozvahu a prognózy vývoje jednotlivých položek. Automaticky zde dochází také k propočtu nejrůznějších ukazatelů, které se dále reportují a srovnávají. Dalším z používaných reportů je **reporting výsledků společnosti**, které jsou oproti PIV rozšířeny o různorodé analýzy. Prováděno je zde srovnání s plánem a s minulým rokem a následně jsou analyzovány odchylky plánu od skutečnosti. Posledním reportingem, který společnost Elfetex provádí každý měsíc, je tzv. **Capex**, který je zaměřen

na sledování investic. Marbet, PIV a Capex jsou sdíleny opět přes informační systém CIS, případně rozesílány přes e-mail.

Jednou za **půl roku** společnost reportuje stav závazků a pohledávek ke schválení prostřednictvím tzv. **Consolidation monitor**. Půlročně se vykazují také **auditované výsledky**, které obsahují rozvahu a výsledovku v druhovém členění. V neposlední řadě je důležitý i reporting s názvem **Lifecycle**. V něm je obsažena SWOT analýza společnosti, která obsahuje aktuální příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky společnosti. Analýze jsou podrobena také rizika, která by společnost mohla ohrozit, a pro ohodnocení pravděpodobnosti jejich výskytu a intenzity dopadu (význam rizika) se používají zejména matice. Společnost zde vyazuje také údaje o sledování konkurence v oboru a na závěr jsou uvedeny úkoly a cíle, kterých společnost chce dosáhnout.

Nejdelším obdobím pro reportování společnosti je rok. V rámci **ročních reportů** jsou zpracovány zejména plány **Target** a **Extrapolation**.

Nad rámec uvedených reportů společnosti se dále vykazují různé ad hoc analýzy jak pro vedení, tak i pro mateřskou společnost. V neposlední řadě se provádí také výpočty dodatečných ukazatelů a mezipobočková srovnání.

5.2 Controlling pracovního kapitálu

Controlling pracovního kapitálu ve společnosti Elfetex spadá do kompetencí finančního manažera podniku. Ten sleduje a řídí všechny složky pracovního kapitálu, definuje jejich optimální výši a oceňuje je. Pravidelně jsou také sledovány hodnoty čistého pracovního kapitálu, z něhož se vychází při plánování cash flow podniku.

Provedená analýza pracovního kapitálu bude porovnána s výsledky jednoho z největších konkurentů společnosti Elfetex, a to s firmou Elektram. Po fúzi, která proběhla v roce 2011, se však společnost Elektram stala součástí koncernu Sonepar pod názvem Sonepar Česká republika (v práci bude použit původní název společnosti, tedy Elektram). V provedené analýze chybí srovnání s konkurencí za rok 2013, jelikož účetní závěrka společnosti Elektram dosud nebyla zveřejněna a potřebné údaje tak nejsou dostupné. Zároveň je třeba vzít v úvahu již zmiňovanou fúzi konkurenčního podniku, která zkresluje její výsledky v roce 2011. V tomto roce jsou tedy vždy patrné výrazné

změny ukazatelů konkurence, na které však nebude brán zřetel z důvodu jejich snížené vypovídací schopnosti.

5.2.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je absolutním ukazatelem, který vyjadřuje, jak moc je oběžný majetek financován z dlouhodobých zdrojů. Znázorňuje tedy množství provozních prostředků, které zůstanou podniku k dispozici po tom, co uhradí všechny své krátkodobé závazky. Z manažerského pohledu je cílem mít tento ukazatel co nejvyšší, protože tento kapitál umožňuje společnosti pokračovat v její činnosti tedy i v případě, že bude nucena dostát veškerým svým závazkům. Vývoj čistého pracovního kapitálu je patrný z následujícího grafu.

Obr. č. 14: Hodnoty čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní závěrka společnosti, vlastní zpracování, 2014

Čistý pracovní kapitál ve společnosti Elfetex dosahoval ve všech sledovaných letech kladných hodnot, jejichž výše se během let příliš neměnila. Kladné hodnoty jsou pozitivní z toho hlediska, že představují finanční rezervu společnosti pro možné krytí nahodilých událostí a při nutnosti zaplatit všechny své splatné závazky. Tento kapitál by však neměl být příliš vysoký, jelikož se tak podnik dostává do střetu se zlatým bilančním pravidlem financování. To říká, že doba životnosti aktiv by měla být sladěna s dobou životnosti pasiv. Vysoké hodnoty pracovního kapitálu ve společnosti však ukazují na to, že část běžného provozu společnosti Elfetex je financována z dlouhodobých zdrojů, které jsou dražším zdrojem pro financování a nesou s sebou

také větší riziko. Značný rozdíl je zde patrný i při srovnání s konkurenčním podnikem, jehož čistý pracovní kapitál sice zaznamenal v posledních letech nárůst, ale stále dosahuje nižších hodnot než v Elfetexu.

Vysoké hodnoty ukazatele jsou způsobeny především značným podílem pohledávek na celkových oběžných aktivech. Například v roce 2010 společnost evidovala dvojnásobně vyšší hodnotu pohledávek z obchodního styku (325.856 tis. Kč) než konkurence (146.427 tis. Kč). Naopak finanční majetek tvořil ve všech letech zanedbatelnou část čistého pracovního kapitálu, což je způsobeno přístupem k řízení finančního majetku společnosti, která vychází ze směrnice mateřské společnosti. Nárůst v roce 2010 lze obecně přičíst nepříznivé situaci v sektoru stavebnictví.

5.2.2 Obratový cyklus

Obratový cyklus peněz, neboli také doba obratu pracovního kapitálu se vypočítá jako součet doby obratu zásob z tabulky č. 9 a doby obratu pohledávek z tabulky č. 12, od nichž se následně odečte doba obratu závazků uvedená v tabulce č. 13. Výsledné hodnoty jsou obsaženy v následující tabulce.

Tab. č. 7: Hodnoty obratového cyklu peněz (ve dnech)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Elfetex | 131,74 | 125,45 | 121,74 | 133,15 | 108,59 | 114,80 | 121,51 |
| Elektram | 46,42 | 41,10 | 37,27 | 43,44 | 119,37 | 49,41 | - |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Obratový cyklus ukazuje průměrnou dobu mezi platbou za nakoupené zboží a přijetím platby. Vyjadřuje tedy, jak dlouhou dobu jsou finanční prostředky vázány v oběžných aktivech. Čím je doba obratového cyklu kratší, tím méně kapitálu potřebuje podnik pro svoji činnost, což je vnímáno pozitivně.

Z uvedené tabulky je opět patrný značný rozdíl mezi sledovanými společnostmi. Obratový cyklus společnosti Elfetex vykazuje velmi vysoké hodnoty. Podniku tedy například v loňském roce trvalo průměrně 121,5 dne, než došlo k inkasu peněz. Tyto vysoké hodnoty vycházejí z výsledků vypočtených obratových ukazatelů v dalších kapitolách. Obratový cyklus nejvíce zvyšuje doba obratu pohledávek společnosti Elfetex. V kombinaci s nízkou dobou obratu závazků je pak samozřejmě hodnota obratového cyklu značně vysoká.

V následujících kapitolách budou postupně analyzovány jednotlivé složky pracovního kapitálu a jejich řízení ve společnosti Elfetex. Údaje obratových ukazatelů (zásob, pohledávek a závazků) jsou taktéž porovnány s největším konkurentem společnosti, firmou Elektram.

5.2.3 Controlling zásob

Oblast řízení zásob patří ve společnosti Elfetex mezi jednu z nejsložitějších. Jak již bylo uvedeno výše, společnost má v místě svého sídla rozsáhlé skladovací prostory, ve kterých se nachází více než 25 000 skladových položek. Hlavní činností společnosti Elfetex je provozování velkoobchodu s elektroinstalačním materiálem. Proto tedy největší část zásob tvoří zboží, které společnost nakupuje od různých dodavatelů a dále jej prodává.

Řízení zásob je částečně automatizováno přes informační systém SAP, konkrétně v modulu materiálového hospodářství (MM). Všechny procesy spojené s evidencí zásob společnosti probíhají v reálném čase a v systému je tedy vždy vidět aktuální stav skladových položek. Systém navíc umožňuje sledovat i teprve objednané zásoby nebo takové, které jsou již rezervovány pro určitého zákazníka.

Mezi běžné operace v systému SAP patří zejména příjem zboží na sklad. Zadává se zde odkaz na objednávku a systém následně vygeneruje příjemku. Další rutinní operací je naopak výdej zboží ze skladu a tisk výdejky. V systému SAP lze také řídit objednávání zásob. Společnost má určenou výši objednacích zásob a systém následně hlídá množství jednotlivých druhů zásob na skladě. V případě poklesu skladové položky na její objednací hladinu je automaticky vystavena objednávka. Na základě údajů o minulých a plánovaných spotřebách je navíc možno objednací hladiny pro jednotlivé položky optimalizovat.

Modul materiálového hospodářství obsahuje i oblast zabývající se controllingem zásob. Zde se provádí monitoring četnosti závozů, počítají se obratové ukazatele zásob a systém také provádí zaokrouhlování na větší balení.

Společnost garantuje svým zákazníkům dodání zboží do 24 hodin. Z tohoto důvodu zde proto není pro řízení zásob použitelná například metoda Just in time. Její podstata spočívá v pokud možno úplném odstranění zásob, což ve společnosti Elfetex není možné. Pro analýzu skladových položek se však používá analýza ABC. Na jejím

základě jsou zásoby rozčleněny dle jejich důležitosti z hlediska ziskovosti jednotlivých položek do skupin Y1 - Y6.

Nakupované zboží společnosti je oceňováno skutečnými pořizovacími cenami. Ty zahrnují cenu pořízení a výdaje spojené s pořízením (balné, přepravné, bonusy od dodavatelů, recyklační poplatky, poštovné...). Při výdeji zboží ze skladu se pak používá metoda váženého aritmetického průměru.

5.2.3.1 Opravné položky k zásobám

V účetnictví společnosti dochází každý měsíc k přepočítávání opravných položek k zásobám, které jsou tvořeny dle pokynu mateřské společnosti v interní směrnici. Vývoj jejich tvorby v jednotlivých letech znázorňuje následující graf.

Obr. č. 15: Vývoj opravných položek k zásobám (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Z grafu je patrný značný nárůst opravných položek k zásobám v roce 2008. V tomto roce došlo k značnému snížení zásob mědi na burze, což mělo dopad i na jejich cenu. Společnost měla v této době na skladě velké množství kabelů, které ji obsahují. Z důvodu zásady opatrnosti tak vytvořila vyšší opravné položky než v jiných letech, jelikož došlo ke zvýšení jejich ceny. V letošním roce došlo na burze s mědí k podobné situaci jako v roce 2008, dá se tedy tak očekávat opětovný nárůst opravných položek.

5.2.3.2 Obratové ukazatele zásob

Výše zásob a způsoby jejich řízení mají přímý vliv na rentabilitu podniku a samozřejmě také na potřebu finančních zdrojů. Klíčovou otázkou, kterou by si měl manažer firmy pokládat, by tedy mělo být, jak tyto faktory podnik využívá ke své prosperitě. K hodnocení efektivity řízení zásob se pak používají ukazatele obrátky zásob a doby obratu zásob.

Hodnoty **obratu zásob** společnosti Elfetex ve srovnání s konkurenčním podnikem obsahuje tabulka č. 8.

Tab. č. 8: Hodnoty obratu zásob

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|
| Elfetex | 5,06 | 5,66 | 7,21 | 7,87 | 8,02 | 7,93 | 7,97 |
| Elektram | 16,77 | 17,97 | 15,76 | 16,10 | 7,63 | 14,33 | - |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát za rok se obmění zásoby podniku, neboli kolikrát za rok je společnost schopna přeměnit tyto zásoby na tržby. Ukazatel společnosti Elfetex se během sledovaného období postupně zvyšoval a svého maxima dosáhl v roce 2011. V posledních dvou letech společnost svůj obrat zásob drží těsně pod hranicí osmi obrátek za rok. Při srovnání s konkurencí však společnost dosahovala nižších obrátů než konkurenční podnik. Znamená to tedy, že Elektram je schopen více aktivně využívat kapitál vložený do zásob. Je třeba si ale také uvědomit, že společnost Elfetex garantuje svým zákazníkům dodání zboží do 24 hodin. Z toho důvodu drží preventivně větší množství zásob na úkor lepších služeb zákazníkům.

Častěji sledovaným ukazatelem je však **doba obratu zásob**, která udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podnikání, do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Její vývoj je patrný z tabulky č. 9.

Tab. č. 9: Hodnoty doby obratu zásob (ve dnech)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Elfetex | 71,18 | 63,61 | 49,96 | 45,73 | 44,88 | 45,38 | 45,19 |
| Elektram | 21,47 | 20,04 | 22,85 | 22,35 | 47,17 | 25,12 | - |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Od roku 2009 došlo v Elfetexu k výraznému snížení doby obratu zásob, které si společnost udržela až do současnosti, kdy průměrná doba držby zásob činí 45 dní. Ani toto snížení doby obratu zásob však nestačilo na dlouhodobě nižší hodnoty

konkurence. Tyto výsledky mohou ukazovat na fakt, že konkurenční podnik dokáže efektivněji řídit svůj sklad.

Je však nutné brát také v úvahu již výše zmiňovanou skutečnost, že vyšší skladové zásoby umožňují Elfetexu garantovat odběratelům dodání jakéhokoliv zboží do jednoho dne od podání objednávky. Vyšší hodnoty doby obratu zásob oproti konkurenci jsou tak tedy kompenzovány lepšími službami pro zákazníky.

5.2.4 Controlling pohledávek a závazků

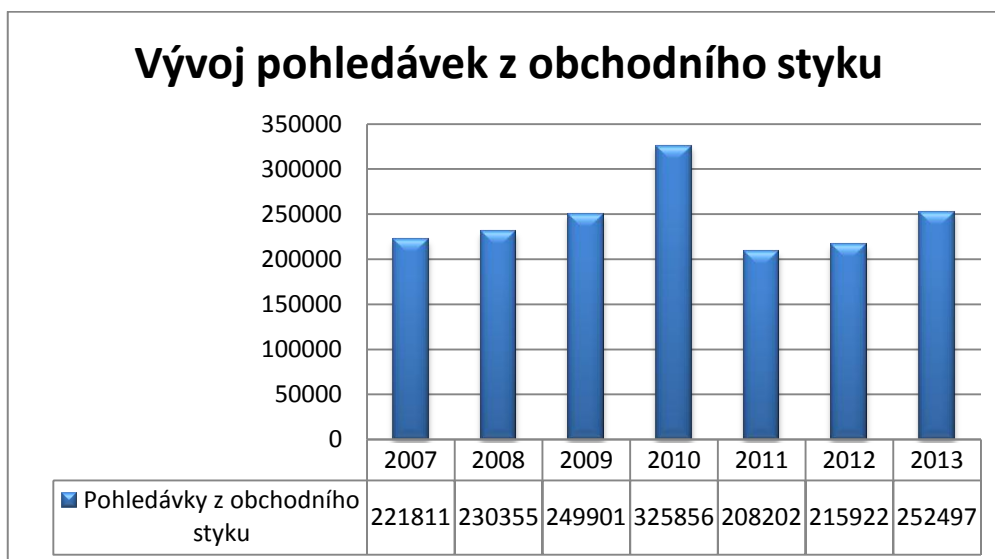
Oblast controllingu pohledávek má ve společnosti Elfetex na starosti kreditní oddělení společnosti, které spadá pod úsek finančního ředitele a útvar ekonomiky a majetku. Na tomto oddělení probíhá hodnocení zákazníků z hlediska jejich potenciálu a na základě zjištěných skutečností jsou pak stanoveny individuální platební podmínky, které jsou ukotveny ve smlouvě. Každý zákazník má stanoven také kreditní limit, který se upravuje dle historie jeho platební morálky. Při přečerpání limitu systém každou další zakázku zákazníka zablokuje. Kreditní oddělení se pak dále rozhoduje, jaké kroky v tomto směru podnikne. Prvotně se využívá odložené splatnosti či nastavení splátkového kalendáře. Pokud ani tak nedojde k úhradě pohledávky, přistoupí se k jejímu vymáhání.

Pohledávky jsou monitorovány dle stáří v kategoriích, jejichž členění vychází z interní směrnice společnosti. Stáří pohledávek se sleduje již od data vystavení faktury. Pravidelně jednou za měsíc se dle aktuálního salda provádí zúčtování opravných položek k pohledávkám. Úkolem kreditního oddělení je rovněž výpočet počtu debitorních dnů jak pro jednotlivé zákazníky, tak i pro celkové objemy pohledávek společnosti.

Pro řízení pohledávek je ve společnosti také využíván informační systém SAP. Konkrétně tato problematika spadá pod modul finanční účetnictví (FI), v rámci kterého jsou vedeny vedlejší knihy pohledávek a závazků. Ty jsou zde vedeny v reálném čase, takže je na první pohled patrný jejich skutečný stav. V rámci knih odběratelů a dodavatelů jsou v systému evidovány veškeré došlé a vydané faktury, dobropisy, zálohy nebo směnky.

Následující graf znázorňuje vývoj pohledávek z obchodního styku společnosti Elfetex mezi lety 2007 až 2013.

Obr. č. 16: Vývoj pohledávek z obchodního styku (v tis. Kč)



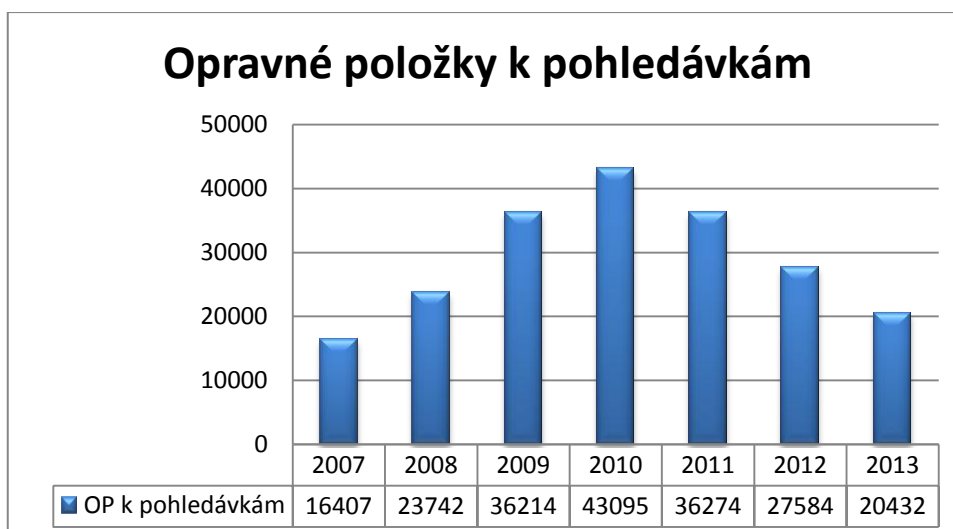
Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Společnost evidovala rostoucí tendenci pohledávek z obchodního styku, přičemž v roce 2010 dosáhl jejich růst svého maxima.

5.2.4.1 Opravné položky k pohledávkám

K pohledávkám společnosti jsou, stejně jako k zásobám, pravidelně (jednou měsíčně) tvořeny opravné položky. Ty jsou taktéž tvořeny dle interní směrnice mateřské společnosti a dle míry zajištění pohledávky. Jejich vývoj v jednotlivých sledovaných letech je znázorněn v grafu č. 17.

Obr. č. 17: Vývoj opravných položek k pohledávkám (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Opravné položky k pohledávkám se dle zákona mohou tvořit poprvé, až pokud jsou déle než 6 měsíců po době splatnosti. Následující tabulka obsahuje hodnoty pohledávek po této lhůtě splatnosti.

Tab. č. 10: Pohledávky po lhůtě splatnosti (v tis. Kč)

| Pohledávky | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 180-365 dnů | 1.841 | 5.780 | 2.012 | 11.827 | 11.558 | 5.335 | 8656 |
| nad 365 dnů | 5.689 | 9.027 | 18.908 | 27.193 | 48.422 | 26.011 | 32.572 |
| Celkem | 7.530 | 14.807 | 20.920 | 39.020 | 59.980 | 31.346 | 41.229 |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Nejvíce opravných položek k pohledávkám bylo dle grafu č. 17 vytvořeno v roce 2010. V tomto roce společnost celkově evidovala velké množství pohledávek z obchodního styku. Zároveň však byla doba splatnosti pohledávek ovlivněna probíhajícím propadem ve stavebnictví, kdy odběratelé využívali delší splatnost pro zvýšení svých prostředků. Z tabulky č. 10 je patrné, že nejvíce pohledávek po lhůtě splatnosti více než 6 měsíců pak společnost evidovala v roce 2011, kdy přetrvávaly účinky negativního vývoje v daném odvětví.

5.2.4.2 Obrátové ukazatele pohledávek a závazků

Obrat pohledávek udává, jak rychle podnik dokáže přeměnit pohledávky na tržby.

Tab. č. 11: Hodnoty obratu pohledávek

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Elfetex | 4,72 | 5,02 | 4,42 | 3,78 | 4,60 | 4,65 | 4,21 |
| Elektram | 6,73 | 6,50 | 6,28 | 5,86 | 2,36 | 5,54 | - |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

V této oblasti dosahují oba podniky víceméně srovnatelných hodnot. Přesto však společnost Elektram vykazuje nepatrně lepší výsledky a pohledávky se v ní obracejí vícekrát ročně.

Větší výpovědní schopnost o řízení pohledávek vykazuje ukazatel **dobu obratu pohledávek**. Ten vyjadřuje, jak dlouhá je průměrná doba splatnosti pohledávek, respektive kolik dní firma poskytuje bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům.

Tab. č. 12: Hodnoty doby obratu pohledávek (ve dnech)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| Elfetex | 76,34 | 71,67 | 81,36 | 95,26 | 78,29 | 77,34 | 85,55 |
| Elektram | 53,47 | 55,35 | 57,33 | 61,47 | 152,66 | 64,97 | - |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Splatnost pohledávek ve společnosti Elfetex do roku 2010 neustále rostla. V loňském roce byla doba splatnosti pohledávek přibližně 85,5 dne. Tuto dobu je dobré srovnat s platební podmínkou. Pokud by splatnost faktury byla např. jeden měsíc, znamenalo by to, že odběratelé (při vykazování takové doby obratu pohledávek jako je v tab. č. 12) neplatí společnosti včas.

Oproti konkurenci společnost eviduje vyšší hodnoty doby splatnosti faktur. Záleží samozřejmě na individuálním nastavení platebních podmínek ve sledovaných firmách, ale přesto však lze říci, že má společnost Elfetex větší problémy s platební morálkou svých zákazníků, než konkurence. Vysoká hodnota tohoto ukazatele značí, že zákazníci společnosti využívají delší splatnosti jako bezúročného zdroje financování. Nejvyšší hodnoty dosáhla splatnost v roce 2010, kdy se vyšplhala na téměř 96 dní. V tomto roce došlo k největšímu propadu v odvětví stavebnictví za sledované roky. Tato zhoršená situace způsobila, že odběratelé hledali alternativní cesty, jak zlepšit stav svých peněžních prostředků, což následně způsobilo nárůst tohoto ukazatele.

Pro potřeby výpočtu obchodního deficitu v následující kapitole, zde bude nyní uveden také **ukazatel doby obratu závazků**, který v tomto směru úzce souvisí s dobou obratu pohledávek. Tento ukazatel sleduje, jak dlouho trvá, než podnik uhradí své závazky (doba splatnosti závazků). Je vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla větší než hodnota doby splatnosti pohledávek (viz. obchodní deficit).

Tab. č. 13: Hodnoty doby obratu závazků (ve dnech)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Elfetex | 15,78 | 9,84 | 9,58 | 7,84 | 14,58 | 7,93 | 9,24 |
| Elektram | 28,52 | 34,29 | 42,91 | 40,38 | 80,45 | 40,69 | - |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Tento ukazatel vyjadřuje dobu, po kterou podnik využívá odložené splatnosti jako bezúročného úvěru. Jak je patrné, z údajů uvedených v tabulce, společnost Elfetex má ukazatel velmi nízký v porovnání s konkurencí. Hradí tedy své závazky velmi rychle a jen minimálně využívá možnosti zvýšení svých peněžních prostředků prostřednictvím

delších dob splatnosti závazků. Na druhé straně vyšší hodnoty konkurence jsou způsobeny zejména většími objemy závazků společnosti, která je ve větší míře využívá jako bezúročné půjčky.

Vyšší hodnoty tohoto ukazatele ukazují na dobrou vyjednávací pozici vůči dodavatelům společnosti. Naproti tomu nižší hodnoty doby obratu závazků jsou tedy výhodné zejména pro dodavatele společnosti, ne už tak pro samotnou společnost. Ta by mohla prostředky, které zaplatí svým dodavatelům, používat o něco déle pro financování své činnosti.

5.2.4.3 Obchodní deficit

Dobu obratu pohledávek a závazků je vhodné porovnat mezi sebou. K tomu se využívá ukazatel **obchodního deficitu**, který je rozdílem mezi dobou splatnosti pohledávek a závazků. Udává počet dnů, které je potřeba profinancovat. Cílem společnosti by tedy mělo být, aby doba splatnosti závazků převýšila dobu splatnosti pohledávek.

Tab. č. 14: Hodnoty obchodního deficitu (ve dnech)

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Elfetex | 60,56 | 61,84 | 71,79 | 87,42 | 63,70 | 69,41 | 76,32 |
| Elektram | 24,95 | 21,07 | 14,42 | 21,08 | 72,21 | 24,29 | - |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Hodnoty obchodního deficitu ve společnosti Elfetex jsou velmi vysoké. Vychází to z faktu, že společnost své závazky platí velmi rychle, zatímco doba splatnosti pohledávek je velmi vysoká. Velký rozdíl je vidět i při srovnání se společností Elektram, jejíž splatnost závazků sice také nepřevyšuje splatnost pohledávek, ale i přesto hodnoty obchodního deficitu dosahují téměř vždy o dvě třetiny nižších hodnot.

Hodnoty obchodního deficitu jsou klíčové pro stanovení kapitálové potřeby podniku. Zatímco tedy ve společnosti Elfetex je nutno hledat další finanční zdroje pro profinancování obchodu, konkurence naopak disponuje větším množstvím volných peněžních toků.

5.2.5 Controlling finančního majetku

Problematika finančního majetku se ve společnosti Elfetex zcela řídí nařízením mateřské společnosti a není zde tak prostor pro využívání nástrojů jeho řízení. Pro oblast finančního majetku společnosti Elfetex tak není použitelný ani žádný z teoretických

modelů (Baumolův či Miller-Orrův). Společnost má navíc zákaz i jakýchkoliv spekulativních obchodů.

Hospodaření s finančním majetkem je založeno na základně takzvaného reálného cash pooling. Jeho podstata spočívá v koncentraci peněžních zůstatků mateřských společností zapojených do poolu na jednom účtu (tzv. Master účet). Jedná se tedy o princip nulového zúčtování, kdy na konci dne musí být účet dceřiné společnosti vynulován. Na master účtu se pak připisují úroky za skupinu jako celek.

Ve společnosti Elfetex se navíc využívá tzv. dvousměrný reálný cash pooling. Znamená to, že prostředky společnosti jsou na účet vráceny v původní výši, v jaké byly poslány na účet mateřské společnosti. Tento typ cash pooling má navíc výhodu ve větší přehlednosti jak pro mateřskou, tak pro dceřinou společnost Elfetex. Finanční majetek je tedy v podniku držen pouze na nezbytně nutné úrovni. Každý měsíc se provádí jeho zúčtování a finanční prostředky společnosti se tak dostávají téměř na nulu. Cash poolingový účet společnosti je vedený a spravovaný UniCredit Bank Czech Republic, a.s. Výhodou cash pooling je, že mateřská společnost má přehled o finančních zdrojích každé ze svých mateřských společností. Jedná se tedy o nahrazení decentralizovaného řízení finanční hotovosti centralizovaným řízením likvidity. (Kislingerová, 2010)

Společnost Elfetex dále využívá služeb interní banky Würth Finance, která poskytuje krátkodobé i dlouhodobé úvěry. Společnost má tedy možnost řídit pouze velikost těchto úvěrů. Přehled závazků vůči mateřské společnosti je znázorněn v následujícím grafu.

Obr. č. 18: Závazky společnosti Elfetex vůči mateřské společnosti (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Jak je patrné, nejvyšší úvěr od mateřské společnosti společnost Elfetex čerpala v roce 2010. Tento vývoj korespondoval s krizí ve stavebnictví v daném roce, který byl následován i negativním vývojem ukazatelů pracovního kapitálu. Zvýšila se zejména doba obratu pohledávek, jelikož odběratelé firmy se snažili vyrovnat s nastalým propadem ve svém odvětví. V tomto roce společnost vykázala také nejvyšší hodnotu obratového cyklu peněz. V roce 2010 tedy trvalo velmi dlouho, než došlo k inkasu plateb od zákazníků, a z tohoto důvodu společnost využila vyššího úvěru od své mateřské společnosti pro profinancování svých obchodů.

V ostatních letech se již půjčky pohybovaly na podobné úrovni. Tyto úvěry od interní banky jsou běžně čerpány na profinancování skladových zásob. Mezi lety 2007 až 2010 byla navíc využita střednědobá půjčka na financování výstavby nového areálu společnosti.

6 Zhodnocení provedené analýzy

Společnost Elfetex je prosperujícím podnikem, který má na českém trhu dlouholetou tradici. Ve všech letech své činnosti se jí dařilo tvořit zisk a rozšiřovat pole své působnosti ze Západních Čech i do ostatních regionů. V současné době provozuje pobočky na 60% území České republiky a ani v letošním roce (2014) nepřestává expandovat.

Z provedené analýzy také vyplývá, že Elfetex je společností finančně stabilní, k čemuž přispívá i členství v koncernu Würth. Ten společnosti umožňuje využívat služeb vnitropodnikové banky Würth Finance. Tímto odpadá nutnost brát si další úvěry od externích poskytovatelů kapitálu (bank), které samozřejmě představují dražší zdroje financování podniku než úvěr nebo půjčka od mateřské společnosti. Společnost Elfetex tak ani příliš nevyužívá čerpání obchodních úvěrů od svých dodavatelů. To je patrné z provedeného výpočtu doby obratu závazků v kapitole 5.2.2.2, která se pohybuje daleko pod hranicí doby splatnosti faktur (obvykle od 14 do 30 dnů).

Samozřejmě je pozitivní, že je společnost schopna splácet své závazky včas, ale tuto dobu je nutno porovnat také s dobou splatnosti pohledávek. Tedy s dobou, po kterou naopak odběratelé využívají obchodních úvěrů od společnosti Elfetex.

Z vypočtených hodnot lze vývoj doby splatnosti pohledávek bohužel hodnotit jako nejméně pozitivní. Mezi lety 2007 až 2013 bylo v této oblasti dosaženo velmi vysokých hodnot, vždy minimálně přes 70 dní. Ve své podstatě to vypovídá o tom, jak silnou vyjednávací pozici má podnik vůči svým zákazníkům. Proto také společnost Elfetex tento ukazatel zařazuje do hrozeb ve své SWOT analýze (v kapitole 4.7). Kratší doby splatnosti by naopak znamenaly, že si zákazníci nemohou dovolit svému dodavateli uhradit prostředky příliš pozdě, jelikož jsou závislí na dodávkách dané firmy.

Tato situace vyplývá ze skutečnosti, že na trhu s elektroinstalačním materiálem působí mnoho firem. A ačkoliv společnost Elfetex patří mezi lídry na českém trhu, zákazníci mají mnoho možností, kde zboží odebrat. Elfetex by se tedy měl zaměřit na to, aby nedocházelo k tak vysoké fluktuaci jeho nových zákazníků. Naopak by se je měl snažit udržet a motivovat tak, aby došlo k rozšíření základny stálých a věrných zákazníků.

Negativně by na tuto situaci mohlo působit i sloučení jednoho z největších konkurentů, společnosti Elektram, do koncernu Sonepar Česká republika. To by mohlo mít zásadní

vliv na posílení jeho pozice na trhu a v důsledku toho může být naopak pozice společnosti Elfetex na českém trhu více ohrožena. Z výsledků srovnání taktéž vyplývá, že konkurenční podnik bohužel dosahuje většinou lepších hodnot porovnávaných ukazatelů pracovního kapitálu.

Společnost Elfetex tak tedy dosahuje vyšších hodnot například i v oblasti doby obratu zásob. V tomto případě to nelze brát zcela jako negativní skutečnost, ale naopak jde o snahu získat výhodu oproti konkurenci. V roce 2011 společnost Elfetex zavedla nový logistický systém a celkově inovovala řízení svých zásob. Pro tyto účely bylo zřízeno samostatné oddělení controllingu logistiky. Společnosti to umožňuje vyjít svým zákazníkům maximálně vstříc a garantovat jim dodávku zboží do jednoho dne. Na druhé straně je nutno podotknout, že i společnost Elektram se orientuje na udržování dobrých vztahů se svými zákazníky a poskytování komplexních služeb. V současné době, kdy má již srovnatelnou výchozí pozici jako společnost Elfetex (možnost využití levnějšího financování od mateřské společnosti), i nadále dosahuje více uspokojivých hodnot v oblasti dob splatností závazků a pohledávek.

Co se týká čistého pracovního kapitálu společnosti Elfetex, dosahuje v porovnání s konkurencí značně vysokých hodnot, které se také odvíjejí zejména od velmi vysokých částek pohledávek z obchodního styku. Podnik má tedy značné množství prostředků vázaných v pohledávkách, což ovlivňuje i dobu, kterou podniku zabere celá realizace obchodu až k inkasu plateb. I přesto, že společnost má možnost čerpat prostředky od mateřské společnosti na profinancování nesouladu mezi dobami splatnosti pohledávek a závazků, měla by se zaměřit na zrychlení inkasa svých pohledávek tak, aby zvýšila svojí finanční nezávislost na prostředcích mateřské společnosti.

Do určité míry je tato situace způsobena používanou obchodní politikou podniku. Společnost Elfetex má velmi krátkou dobu splatnosti svých závazků. Rychlé platby provádí z důvodu využití skonta a různých bonusů, které nabízejí její dodavatelé. Pro podnik je to výhodnější, i když musí na zaplacení využívat peníze, které si půjčí. I v oblasti doby obratu pohledávek funguje do jisté míry obchodní politika podniku. Se stálými VIP zákazníky společnosti jsou často sjednávány velmi dlouhé doby splatnosti, které mohou přesáhnout i 60 dní.

6.1 Návrhy na zlepšení stávající situace

Přestože společnost provádí controlling a má vytvořenou i samostatnou pozici controllera, pohybují se její doby splatnosti pohledávek na vysoké úrovni. Jak již bylo řečeno v předcházející kapitole, do jisté míry je to ovlivněno obchodní politikou podniku a individuálním nastavením obchodních podmínek pro stálé klienty. Přesto však existuje prostor pro zlepšení controllingových aktivit týkajících se zejména oblasti pohledávek.

Nástrojů, jak snížit dobu splatnosti pohledávek, existuje celá řada. Obecně lze tyto nástroje rozdělit na ty, které jsou zaměřeny na prevenci, a ty, jež se soustřeďují na důsledky vzniku pohledávek po době splatnosti nebo nedobytných pohledávek. Ve společnosti jsou některé z nich již využívány. V oblasti prevence se společnost zaměřuje na zkoumání zákaznického potenciálu, pojištění nebo zajištění blanco směnkou či nemovitostí. V oblasti vymáhání pohledávek jsou prvotně generovány upomínky, kde třetí upomínka již obsahuje oznámení o zahájení vymáhání inkasní agenturou případně i soudní cestou.

V následujících kapitolách budou popsány možné návrhy na zlepšení stávající situace ve společnosti z hlediska řízení pohledávek.

6.1.1 Hodnocení bonity klientů

Ve společnosti Elfetex je používán informační systém SAP, který mimo jiné umožňuje také evidenci a sledování stavu pohledávek. Běžně se zde tedy sleduje velikost pohledávek z obchodního styku rozčleněná dle jejich stáří. Systém pak automaticky upozorňuje na překročení kreditního limitu u jednotlivých odběratelů.

Úvěrové limity a doby splatnosti stálých zákazníků se stanovují na základě jejich platební morálky z minulosti. U nových zákazníků však společnost těmito informacemi nedisponuje, přičemž právě u nich vzniká největší riziko překročení doby splatnosti či nutnost pohledávky vymáhat. Z důvodu nedostatečné znalosti a prověření nového klienta tak dochází k uzavírání obchodů s klienty, kteří nejsou pro společnost perspektivní do budoucna. Společnost by se při tom měla zaměřit spíše na vytvoření věrné zákaznické základny a bylo by tedy vhodné již od počátku obchodního vztahu sledovat komplexní údaje o zákaznících a jejich předchozí platební morálce. Tím by se

minimalizovala možnost vzniku pohledávek po splatnosti a zmenšilo by se i riziko možného vymáhání pohledávek.

V rámci zefektivnění jejich řízení a zejména pak snížení pravděpodobnosti vzniku pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek, by společnost mohla zavést dodatečný systém, který by bylo možné integrovat do informačního systému SAP. V současné době společnost již využívá služeb externího systému StopStav, který je založen na výměně informací o neplatičích mezi firmami, které jsou do tohoto systému registrovány. Tento systém je primárně určen pro velkoobchodní prodejce, kteří do systému zadávají údaje o platební morálce svých klientů. (StopStav, 2014)

Tento systém by bylo možné doplnit o produkt společnosti Credit Check, s.r.o., jehož bezplatnou integraci do systému SAP nabízí například společnost Versino CZ, s.r.o. nebo ABIA group, s.r.o., které se obě zabývají dodávkou podnikových řešení založených na systému SAP pro malé a střední firmy. (Versino, 2014)

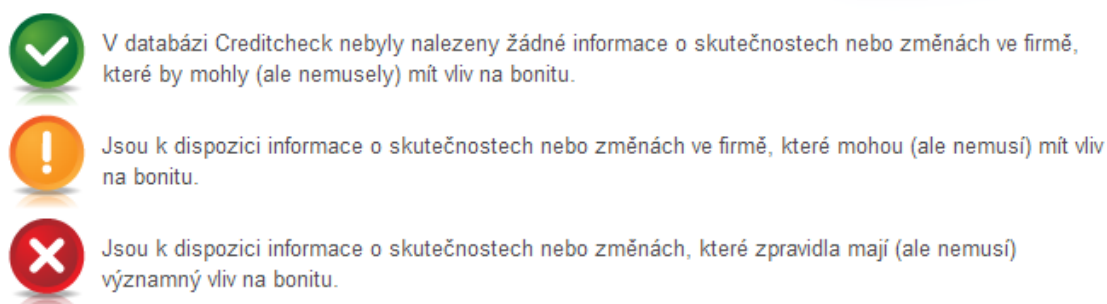
Společnost Credit Check analyzuje a sbírá data o kreditních rizicích z mnoha zdrojů, mezi něž patří zejména:

- Insolvenční rejstřík,
- Katastr nemovitostí,
- Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky,
- Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra,
- Credium, a.s.
- Burza pohledávek,
- Ministerstvo financí (evidence plátců DPH),
- Obchodní rejstřík (likvidace, konkurs, exekuce, zástavní práva),
- Živnostenský rejstřík,
- Registr ekonomických subjektů,
- Centrální evidence úpadců,
- Sbírka listin (účetní závěrky). (Credit Check, 2014)

Tento systém je funkční jak online na webu, tak prostřednictvím podnikových ERP systémů. Pro společnost Elfetex by bylo účelnější právě zavedení do již stávajícího systému SAP. Tento systém navíc podporuje zcela **bezplatné zavedení** základní podoby databáze Creditcheck.

Při zadání nového odběratele do systému dojde k jeho prověření ve všech výše uvedených registrech a dokumentech. Systém využívá 180 kontrolních pravidel, která se standardně používají při práci v credit risk managementu bankovních institucí. Výsledek se pak zobrazí v systému SAP jak v přehledu subjektů, tak v samostatné kartě daného odběratele. (Versino, 2014) Pro vyhodnocení bonity klienta jsou použity tři symboly, tzv. „semafor“, který je znázorněn v následujícím přehledu.

Obr. č. 19: Vyhodnocovací semafor databáze Creditcheck



Zdroj: Credit Check, 2014

Takto vyobrazené zhodnocení je jednoduché a poskytuje rychlý přehled o tom, jaká je kredibilita daného klienta společnosti. V případě, že by byla zakládána faktura pro klienta s negativním hodnocením, dojde k upozornění uživatele a záleží na rozhodnutí pracovníků kreditního oddělení, zda se rozhodnou pro fakturaci či například vyžádání platby za hotové. (Credit Check, 2014)

Tento jednoduchý model lze rozšířit o složitější reporting, který již zobrazuje i konkrétní výsledky credit risk kontrol. Obsahuje tedy i přímo důvody, které vedly k přidělení daného symbolu ze semaforu. (Versino, 2014) Toto rozšíření služby je již zpoplatněno paušální částkou **990 Kč za měsíc** a není omezeno počtem ověřovaných subjektů. Navíc zahrnuje i emailový monitoring vybraných 50 firem. Společnost tak může vybrat nejrizikovější firmy z hlediska jejich bonity a nechat si posílat upozornění na e-mail. Prostřednictvím něj je společnost informována o událostech, které by mohly ohrozit platební schopnost odběratelů a tak i dobu splatnosti pohledávek. (Credit Check, 2014) Ukázka e-mailového upozornění a týdenního reportu událostí je uvedena v příloze G.

Systém Creditcheck tedy umožňuje efektivní a komplexní prověřování obchodních partnerů a poskytuje tak společnosti konkurenční výhodu. Dále usnadňuje její

rozhodování o navázání obchodního vztahu a stanovení obchodních podmínek pro jednotlivé klienty. Ve srovnání s již používaným systémem StopStav navíc využívá daleko více zdrojů pro provádění analýzy potenciálu nových klientů. Na druhé straně společnost StopStav využívá zejména informace o platební schopnosti klientů, které získá od ostatních velkoobchodů, což představuje také velmi cenné informace.

Roční náklady na oba systémy jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. č. 15: Náklady na současné a další rozšíření IS (v Kč)

| | Roční náklady (bez DPH 21%) |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| StopStav | 15.000 + 1.000 za každou pobočku |
| Creditcheck – základní verze | ZDARMA |
| Creditcheck – rozšířená verze | 11.880 |

Zdroj: StopStav, Creditcheck, vlastní zpracování, 2014

Jak vyplývá z uvedené tabulky č. 15, využití systému Creditcheck přináší o **3.120 Kč** nižší roční náklady než externí program StopStav. Ten navíc požaduje příplatek ve výši 1.000 Kč za každou pobočku, kterých má společnost Elfetex v současnosti 21. Celkové náklady na roční používání programu StopStav se tak vyšplhají až na **36.000 Kč**, což už představuje částku o 24.120 Kč vyšší než u Creditchecku. Ukázkou bezplatného a placeného systému Creditcheck obsahuje příloha E a F.

Společnost by nejprve mohla dočasně doplnit systém StopStav o bezplatnou verzi Creditchecku tak, aby mohla porovnat funkcionalitu obou systémů. Následně by se společnost rozhodla, který z nich je pro ni výhodnější z hlediska hloubky poskytovaných informací, účinnosti a v neposlední řadě samozřejmě vynaložených nákladů. Na základě toho by takto mohly být dlouhodobě využívány oba systémy současně, popřípadě systém StopStav nahrazen rozšířenou verzí Creditchecku. Ta nabízí zobrazení velmi podrobných a komplexních informací, které by usnadnily rozhodování kreditního oddělení o uzavření obchodu a stanovení platebních podmínek.

6.1.2 Upomínání klientů

V případě, že již dojde k překročení doby splatnosti pohledávek, přichází na řadu nejdříve vymáhání ze strany obchodníků či vedoucích poboček. Ti pak předávají informace o tomto postupu na kreditní oddělení společnosti, které rozhoduje o dalším postupu.

Ve společnosti Elfetex probíhá upomínání klientů standardně formou e-mailu či dopisů. V současné době systém ve společnosti upozorňuje na dobu, kdy je třeba klienta urgovat, aby zaplatil. Korespondenci však generují a zpracovávají samotní zaměstnanci společnosti. Úsporu času v tomto ohledu může společnosti přinést opět doplnění stávajícího informačního systému SAP o systém, který umožňuje odesílat upomínky 1. a 2. stupně zcela automaticky. Poté co tedy systém zjistí, že je pohledávka po splatnosti, sám odešle upomínku formou SMS zprávy či e-mailu. Jediné co musí při zakládání karty nového odběratele pracovník vyplnit, je číslo mobilního telefonu (popřípadě e-mail) a forma zasílaného upozornění. Náklady na zavedení této funkce do informačního systému SAP pak činí **10.000 Kč**. (Versino, 2014) Zasílání třetí upomínky by pak zůstalo v režii pracovníků společnosti, jelikož v ní je již klient upozorňován na předání pohledávky k vymáhání inkasní agentuře. Takové upozornění již není vhodné zasílat formou e-mailu či snad SMS zprávy, ale je třeba oficiálnější přístup a vhodná forma.

6.1.3 Úprava kupní smlouvy

Ani dlouhodobá spolupráce se stálým zákazníkem není stoprocentní zárukou splacení pohledávek včas. I dlouhodobě spolupracující klient se může dostat do finančních problémů, které mohou vyústit do problémů s platební morálkou. Společnost by tedy neměla v monitorování bonity klientů polevit ani v tomto případě a být laxní při uzavírání smluv, byť se jedná o dlouhodobého klienta.

V současné době má společnost v rámcových smlouvách uvedenu pouze výhradu vlastnického práva. To znamená, že se kupující stane vlastníkem zboží až po úplném splacení dané částky. Rozhodčí doložky jsou používány až v případě, že dojde k nezaplacení a se zákazníkem je sepisován splátkový kalendář nebo jiná smlouva o zajištění.

Do kupních smluv by měla být standardně ukotvena rozhodčí doložka, která usnadní možné vymáhání pohledávek v budoucnosti. Pokud smlouva rozhodčí doložku neobsahuje, lze pohledávky vymáhat pouze běžnou soudní cestou. Ta však představuje nejméně efektivní a často i nejdražší způsob vymáhání pohledávek, který se navíc může protáhnout na několik let. Smlouva s rozhodčí doložkou představuje příznivější výchozí pozici pro věřitele z hlediska rychlosti a pravděpodobnosti vymožení pohledávek.

Společnost Elfetex v současné době používá ve splátkových kalendářích či smlouvách o zajištění standardní rozhodčí doložku použitelnou u řízení vedených v rámci ČR. Od roku 2013 je však toto řízení možné vést pouze u stálých rozhodčích soudů, kdy v praxi se používá pouze jeden. Prodloužily se tak doby pro vydání rozhodčího nálezu, které se blíží až k jednomu roku a spolu s nimi stoupají i náklady společnosti. Řešením může být vedení rozhodčího řízení dle mezinárodního práva. Celý proces řízení se může zkrátit o 3-4 měsíce a soudní poplatek se pohybuje zhruba ve výši 2,5% žalované jistiny (zatímco běžný poplatek pro rozhodčí řízení je 4% - 6%, minimálně však 5.000 až 10.000 Kč). Podmínkou je zapracování odpovídající rozhodčí doložky do všech smluv společnosti (vzor rozhodčí doložky v Příloze H). (StopStav, 2014)

Závěr

Diplomová práce na téma Controlling pracovního kapitálu byla zpracována ve společnosti Elfetex, spol. s r.o. Hlavním cílem této práce byla analýza pracovního kapitálu a řízení jeho jednotlivých složek ve společnosti. V úvodní teoretické části byl vymezen samotný význam pojmu controlling spolu s jeho základními cíly, funkcemi a úkoly. Na tuto kapitolu navázalo rozčlenění controllingu na operativní a strategický a byly zde definovány analytické nástroje, které jsou v těchto oblastech používány. Controllingu pracovního kapitálu byla věnována samostatná kapitola, kde došlo k popsání možností řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu a také k definici ukazatelů, které jsou využívány ke zhodnocení efektivity tohoto řízení. Pro doplnění byla uvedena i kapitola věnující se finanční analýze.

Na teoretický základ navázala část praktická, kde byla nejprve představena historie a současnost zkoumané společnosti spolu s analýzou prostředí, ve kterém podniká. Analýze tak bylo podrobeno externí prostředí společnosti, které zahrnuje konkurenci, dodavatele, zákazníky, ale i vývoj makroprostředí. Dále zde byla uvedena jak stručná prognóza makroekonomických ukazatelů (HDP, inflace, nezaměstnanost) a celkové výkonnosti ekonomiky, tak i odvětví stavebnictví. Zvláštní pozornost pak byla věnována internímu prostředí společnosti, kde hlavní část tvoří finanční analýza. V dalších kapitolách byly nejprve popsány controllingové aktivity ve společnosti a dále pak informační systém ve vztahu k modulu controllingu. Hlavní část práce tvoří kapitola zabývající se controllingem pracovního kapitálu. Zde byla provedena analýza jeho řízení ve společnosti a zejména pak ukazatelů, kterými se měří jeho efektivnost. Provedená analýza byla následně zhodnocena a vyplynuly z ní možné nedostatky v řízení pracovního kapitálu společnosti. Poslední část práce se tedy věnovala návrhům možných zlepšení v podniku, které se zaměřily zejména na používaný informační systém.

Analyzovaná společnost má mnohaleté zkušenosti s obchodováním na českém trhu a po celou dobu její činnosti se jí daří prosperovat. Tento fakt potvrzuje i provedená finanční analýza, ze které je patrné, že společnost byla schopná tvořit zisk po celou dobu trvání svého podnikání. Za dlouhou dobu provozování své činnosti si našla i mnoho věrných zákazníků, kterým mohla dokázat, že je skutečně spolehlivým partnerem pro jejich podnikání. Společnost Elfetex se navíc orientuje na poskytování

komplexních služeb a dobré vztahy se svými zákazníky. Těm se snaží vyjít co nejvíce vstříc, o čemž svědčí i neustálé inovace zejména v oblasti řízení zásob a poskytovaných služeb. K největším změnám došlo v roce 2011, kdy společnost inovovala celý logistický systém i přístup k řízení zásob.

V oblasti finančního majetku společnost nemá žádný prostor pro jeho řízení, jelikož je součástí koncernu Würth, který vše organizuje přes interní směrnice. Výhodou pro společnost Elfetex je zajisté fakt, že má možnost čerpání prostředků od mateřské společnosti. Odpadá tak starost se sháněním externího kapitálu od bankovních institucí, který pro podnik jinak představuje velmi drahý zdroj financování. Zejména z tohoto důvodu jsou také vykazovány uspokojivé hodnoty likvidity a společnost můžeme považovat za velmi finančně stabilní. Na tuto skutečnost navazuje i přístup společnosti k oblasti obchodních úvěrů. V provedené analýze byly zjištěny velmi nízké hodnoty doby obratu závazků, které ukazují na zanedbatelné využití finančních prostředků od dodavatelů. Společnosti Elfetex se však vyplatí své závazky uhradit včas a využít tak skonta či bonusů za včasné platby a to i přes to, že si na profinancování obchodu musí půjčit dodatečné prostředky.

Jak již bylo řečeno, společnost Elfetex je velmi stabilním a prosperujícím podnikem. Přesto se ani jí nevyhýbají problémy, které se týkají všech společností poskytujících své výrobky či služby na fakturu. Jedná se tedy především o problémy s platební morálkou odběratelů, kde byly i zde identifikovány největší nedostatky. Společnost Elfetex eviduje zvýšené hodnoty doby obratu pohledávek, ale i přesto lze říci, že nejsou nijak alarmující. Navíc tento ukazatel zvyšují hlavně doby splatnosti, které jsou pro stálé VIP zákazníky společnosti nastavovány až ve výši 60 dnů, ve výjimečných případech i vyšší.

Přesto byly společnosti Elfetex doporučeny návrhy, které se zaměřují především na prevenci a mohly by zlepšit stávající situaci v podniku. Navrženo bylo zejména doplnění systému hodnocení bonity klientů, které spadá právě do preventivních opatření. Ty by společnost měla provádět proto, aby se vyhnula či alespoň omezila vznik pohledávek po splatnosti. Hlavním cílem je pak vyhnout se nutnosti pohledávky vymáhat, jelikož to pro společnost představuje další dodatečné náklady. I v případě využití služeb inkasních agentur bývá proces vymáhání pohledávek mnohem náročnější, dražší a mnohdy i s nejistým výsledkem.

Integrace doplňkového systému se může naopak zdát nákladnější z hlediska času potřebného na jeho implementaci a i z hlediska měsíčních nákladů. Tyto náklady společnost musí platit pravidelně, zatímco náklady vymáhání představují jednorázovou záležitost. Může se tedy zdát zbytečné platit za preventivní opatření, avšak náklady vymáhání se mohou vyšplhat do značných částek. Zaměření se na prevenci obchodování s rizikovými partnery tak může společnosti dlouhodobě ušetřit čas i peníze spojené právě s náročnějším procesem vymáhání.

Hodnocení bonity by se zároveň nemělo zaměřovat pouze na nové potenciaální zákazníky společnosti, ale mělo by být prováděno kontinuálně i pro všechny stávající klienty. V tomto ohledu je výhodný právě systém Creditcheck, jenž umožňuje vybrat si zákazníky pro detailní sledování událostí, které by mohly v budoucnu ohrozit jejich platební morálku. Zvláštní pozornost by měla být věnována stálým zákazníkům, kteří odebírají velké množství zboží. Nezaplacení takové zakázky by mohlo mít zásadní dopad na hospodaření společnosti. Největší podíl na prodejkách však mají dle grafu č. 8 v kapitole 4.4.4. zákazníci, jež odebírají objemy od 30 tisíc do 2 milionů korun. Sledování jejich kredibility by tak měla být také věnována značná pozornost. Menší pohledávky více zákazníků se mohou nashromážďovat a v konečném důsledku by tak mohlo dojít taktéž k velkým ztrátám a ohrožení finanční stability podniku. Nelze tedy podceňovat větší ani menší stálé odběratele. Nahodilým zákazníkům, které tvoří zejména domácnosti s odběrem do 30 tisíc korun, by pak zboží mělo být nabízeno pouze za hotové nebo alespoň ve formě zálohových plateb.

Společnost Elfetex je sice schopna financovat výkyvy v dobách obratu pohledávek ze zdrojů získaných od mateřské společnosti, přesto by se však měla snažit o neustálé zlepšování této situace a tím i o zvyšování nezávislosti na mateřské společnosti. V současnosti došlo k expanzi její konkurence v podobě společnosti K&V ELEKTRO do našeho regionu. Zároveň se společnost Elektram stala v nedávné době součástí koncernu Sonepar a svojí činností se tak ještě více přiblížila společnosti Elfetex. Proto by měla být věnována zvýšená pozornost budování konkurenčních výhod v podobě loajální zákaznické základny tak, aby byla zajištěna prosperita podniku a společnost Elfetex tak neztratila své vedoucí postavení na českém trhu s elektroinstalačním materiálem.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tab. č. 1: Vývoj stavební produkce (v %) | 39 |
| Tab. č. 2: Vývoj vybraných ukazatelů ekonomiky ČR (v %)..... | 41 |
| Tab. č. 3: Hodnoty ukazatelů rentability (v %)..... | 48 |
| Tab. č. 4: Hodnoty ukazatelů zadluženosti (v %)..... | 50 |
| Tab. č. 5: Hodnoty ukazatelů likvidity | 52 |
| Tab. č. 6: SWOT analýza společnosti Elfetex | 54 |
| Tab. č. 7: Hodnoty obrátového cyklu peněz (ve dnech) | 61 |
| Tab. č. 8: Hodnoty obrátu zásob | 64 |
| Tab. č. 9: Hodnoty doby obrátu zásob (ve dnech) | 64 |
| Tab. č. 10: Pohledávky po lhůtě splatnosti (v tis. Kč) | 67 |
| Tab. č. 11: Hodnoty obrátu pohledávek..... | 67 |
| Tab. č. 12: Hodnoty doby obrátu pohledávek (ve dnech)..... | 68 |
| Tab. č. 13: Hodnoty doby obrátu závazků (ve dnech) | 68 |
| Tab. č. 14: Hodnoty obchodního deficitu (ve dnech) | 69 |
| Tab. č. 15: Náklady na současné a další rozšíření IS (v Kč) | 77 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. č. 1: Řídící okruh | 11 |
| Obr. č. 2: Cíle controllingu v systému řízení | 12 |
| Obr. č. 3: Controlling jako průnik množin odpovědností | 16 |
| Obr. č. 4: Čistý pracovní kapitál z pohledu z manažera | 20 |
| Obr. č. 5: Čistý pracovní kapitál z pohledu vlastníka | 21 |
| Obr. č. 6: Průběh hladiny zásob v čase | 26 |
| Obr. č. 7: Komunikační vazby úvěrového managementu..... | 29 |
| Obr. č. 8: Struktura prodejů zákazníkům (v %)..... | 44 |
| Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti..... | 45 |
| Obr. č. 10: Vývoj tržeb a zisku před zdaněním (v tis. Kč) | 48 |
| Obr. č. 11: Vývoj ukazatelů rentability (v %)..... | 49 |
| Obr. č. 12: Vývoj ukazatelů zadluženosti (v %)..... | 51 |
| Obr. č. 13: Vývoj ukazatelů likvidity mezi lety 2007-2013 | 53 |
| Obr. č. 14: Hodnoty čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč) | 60 |
| Obr. č. 15: Vývoj opravných položek k zásobám (v tis. Kč)..... | 63 |
| Obr. č. 16: Vývoj pohledávek z obchodního styku (v tis. Kč) | 66 |
| Obr. č. 17: Vývoj opravných položek k pohledávkám (v tis. Kč) | 66 |
| Obr. č. 18: Závazky společnosti Elfetex vůči mateřské společnosti (v tis. Kč)..... | 70 |
| Obr. č. 19: Vyhodnocovací semafor databáze Creditcheck | 76 |

Seznam použité literatury

Monografické publikace

DEYHLE, Albrecht. *Controller-Praxis*. 15. vydání, Freiburg: Verlag für Controllingwissen AG, 399 s., ISBN 978-3-7775-7201-7

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vydání, Praha: ASPI, 2004, 814 s., ISBN 80-7357-035-1

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ Libuše, WAGNER, Jaroslav. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 391 s., ISBN 978-80-7357-712-4

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Grada, 2012, 381 s., ISBN 978-80-247-3985-4

FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1996, 199 s., ISBN 80-85943-03-4

HORVÁTH, Péter. *Controlling*. 8. vydání, München: Verlag Franz Vahlen, 2002, 931 s., ISBN 978-3-8006-2731-8

HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vydání, Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s., ISBN 80-7259-002-2

International Group of Controlling. *Slovník controllingu: česko-anglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003, 395 s., ISBN 80-7261-085-6

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

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vydání, Praha: C.H. Beck, 2008, 135 s., ISBN 978-80-7179-713-5

KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9

NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010, 204 s., ISBN 978-80-247-3158-2

PREISLER, Peter R. *Controlling: Lehrbuch und Intensivkurs*. 12. vydání, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2000, 316 s., ISBN 978-3-486-25526-3

VALACH, Josef, *Finanční řízení podniku*. 2. vydání, Praha: Ekopress, 1999, 324 s., ISBN 80-86119-21-1

Internetové zdroje

CEEC Research. [online] Praha: Kvartální analýza českého stavebnictví, 2014 [cit. 27.3.2014] Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/>

Credit Check, s.r.o. [online] Praha: Credit Check, 2014 [cit. 14.4.2014] Dostupné z: <http://www.creditcheck.cz/>

Česká národní banka. [online] Praha: Česká národní banka, 2014 [cit. 22.3.2014] Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_SESTAVY?p_strid=EBA&p_estuid=&p_lang=CS

Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2014 [cit. 21.3.2014] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>

Ministerstvo financí ČR. [online] Praha: Makroekonomická predikce, 2014 [cit. 27.3.2014] Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>

Profil společnosti Elfetex. [online] Plzeň: Elfetex spol. s r.o., 2014 [cit. 21.3.2014] Dostupné z: <http://www.elfetex.cz>

Účetní závěrky společnosti Elektram. [online] Praha: Justice.cz, 2014 [cit. 27.3.2014] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a141401&klic=4ze71y>

Účetní závěrky společnosti Elfetex. [online] Praha: Justice.cz, 2014 [cit. 27.3.2014] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a244042&klic=b8iden>

StopStav.cz. [online] Vsetín: StopStav, 2014 [cit. 15.4.2014] Dostupné z: <http://www.stopstav.cz/>

Versino, s.r.o. [online] Pardubice: Versino, 2014 [cit. 14.4.2014] Dostupné z:
<http://www.versino.cz/>

Seznam příloh

Příloha A: Výsledovka společnosti Elfetex za roky 2010-2013 (v tis. Kč)

Příloha B: Rozvaha společnosti Elfetex za roky 2010-2013 (v tis. Kč netto)

Příloha C: Výsledovka společnosti Elektram za roky 2009-2012 (v tis. Kč)

Příloha D: Rozvaha společnosti Elektram za roky 2009-2012 (v tis. Kč netto)

Příloha E: Ukázka neplaceného systému Creditcheck

Příloha F: Ukázka rozšířeného systému Creditcheck

Příloha G: Ukázka e-mailového upozornění a týdenního reportu událostí

Příloha H: Rozhodčí doložka dle mezinárodního práva

Příloha A: Výsledovka společnosti Elfetex za roky 2010-2013 (v tis. Kč)

| Označení | Položka | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| I. | Tržby za prodej zboží | 1.219.051 | 942.911 | 989.895 | 1.046.552 |
| A. | Náklady na prodané zboží | 974.321 | 726.694 | 764.809 | 820.391 |
| + | Obchodní marže | 244.730 | 216.217 | 225.086 | 226.161 |
| II. | Výkony | 12.349 | 14.495 | 15.159 | 15.934 |
| 1. | Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | 12.256 | 14.495 | 15.159 | 15.934 |
| 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Aktivace | 93 | 0 | 0 | 0 |
| B. | Výkonová spotřeba | 63.098 | 69.092 | 72.432 | 82.847 |
| 1. | Spotřeba materiálu a energie | 15.821 | 17.462 | 19.468 | 17.474 |
| 2. | Služby | 47.277 | 51.630 | 52.964 | 65.373 |
| + | Přidaná hodnota | 193.981 | 161.620 | 167.813 | 159.249 |
| C. | Osobní náklady | 106.881 | 105.831 | 112.830 | 119.283 |
| 1. | Mzdové náklady | 78.042 | 77.005 | 82.721 | 87.737 |
| 2. | Odměny členům orgánů spol. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Náklady na soc a zdrav. poj. | 26.405 | 26.420 | 27.383 | 28.659 |
| 4. | Sociální náklady | 2.434 | 2.406 | 2.726 | 2.888 |
| D. | Daně a poplatky | 1.959 | 1.584 | 1.395 | 1.010 |
| E. | Odpisy dl. nehmot. a hmot. majetku | 15.984 | 17.036 | 16.254 | 12.065 |
| III. | Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu | 497 | 201 | 1.711 | 13.886 |
| 1. | Tržby z prodeje dl. majetku | 497 | 201 | 1.711 | 13.886 |
| 2. | Tržby z prodeje materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu | 9 | 4 | 64 | 8.185 |
| 1. | Zůstatková cena dl. majetku | 9 | 4 | 64 | 8.185 |
| 2. | Prodaný materiál | 0 | 0 | 0 | 0 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek | 2.542 | -6.845 | -8.397 | -8.023 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 4.526 | 7.569 | 7.019 | 6.890 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 7.145 | 5.227 | 20.384 | 14.299 |
| V. | Převod provozních výnosů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| I. | Převod provozních nákladů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 64.484 | 46.553 | 34.013 | 33.205 |
| VI. | Tržby z prodeje CP a podílů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VII. | Výnosy z dl. finančního majetku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a úč. jedn. s podstatným vlivem | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2. | Výnosy z ostatních dl. CP a podílů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3. | Výnosy z ostatního dl. fin. majetku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého fin. majetku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| K. | Náklady fin. majetku | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|----|-------|----|---|----------------|---------------|---------------|---------------|
| | IX. | | Výnosy z přecenění CP a derivátů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| L. | | | Náklady z přecenění CP a derivátů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| M | | | Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | X. | | Výnosové úroky | 593 | 1.380 | 797 | 1.009 |
| N. | | | Nákladové úroky | 8.688 | 6.662 | 3.329 | 2.297 |
| | XI. | | Ostatní finanční výnosy | 479 | 2.054 | 824 | 2.196 |
| O. | | | Ostatní finanční náklady | 2.392 | 3.046 | 1.433 | 938 |
| | XII. | | Převod finanční výnosů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| P. | | | Převod finanční nákladů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | * | | Finanční výsledek hospodaření | -10.008 | -6.274 | -3.141 | -29 |
| Q. | | | Daň z příjmů za běžnou činnost | 11.894 | 8.474 | 7.363 | 7.516 |
| | | 1. | Splatná | 9.762 | 7.626 | 6.348 | 6.602 |
| | | 2. | Odložená | 2.132 | 848 | 1.015 | 914 |
| | ** | | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 42.582 | 31.805 | 23.509 | 25.660 |
| | XIII. | | Mimořádné výnosy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| R. | | | Mimořádné náklady | 0 | 0 | 0 | 0 |
| S. | | | Daň z příjmů z mimořádné činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 1. | Splatná | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Odložená | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | * | | Mimořádný výsledek hospodaření | 0 | 0 | 0 | 0 |
| T. | | | Převod podílu na výsledku hospodaření společnosti (+/-) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | *** | | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 42.582 | 31.805 | 23.509 | 25.660 |
| | **** | | Výsledek hospodaření před zdaněním | 54.476 | 40.279 | 30.872 | 33.176 |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Příloha B: Rozvaha společnosti Elfetex za roky 2010-2013 (v tis. Kč netto)

| Označení | AKTIVA | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------|-------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| AKTIVA CELKEM | | | 640.820 | 526.967 | 538.494 | 565.912 |
| A. | | Pohledávky za upsaný ZK | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. | | Dlouhodobý majetek | 149.889 | 150.893 | 148.934 | 130.573 |
| | I. | Dl. nehmotný majetek | 18.066 | 14.567 | 10.217 | 8.123 |
| | | 1. Zřizovací výdaje | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. Software | 8.160 | 3.273 | 254 | 934 |
| | | 4. Ocenitelná práva | 9.583 | 7.917 | 6.250 | 4.583 |
| | | 5. Goodwill | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. Jiný dl. nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 323 | 1.877 | 1.501 | 804 |
| | | 8. Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek | 0 | 1.500 | 2.212 | 1.801 |
| | II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 131.823 | 136.326 | 138.717 | 122.450 |
| | | 1. Pozemky | 23.894 | 24.928 | 24.928 | 24.929 |
| | | 2. Stavby | 94.167 | 93.148 | 91.060 | 87.073 |
| | | 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 11.769 | 15.336 | 20.662 | 8.646 |
| | | 4. Pěstitelské celky trvalých porostů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. Dospělá zvířata a jejich skupiny | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. Jiný dl. hmotný majetek | 1.540 | 1.302 | 1.430 | 1.450 |
| | | 7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 452 | 1.612 | 637 | 352 |
| | | 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | | 9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | III. | Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. Ostatní dl. CP a podíly | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. Půjčky a úvěry – ovládající a řídicí osoba | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. Jiný dl. finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. Pořizovaný dl. fin. majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. | | Oběžná aktiva | 489.196 | 374.448 | 386.985 | 432.904 |
| | I. | Zásoby | 156.434 | 119.364 | 126.703 | 133.373 |
| | | 1. Materiál | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. Nedokončená výroba | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. Výrobky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|-----------|-------------|----|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | 5. | Zboží | 156.266 | 119.241 | 126.686 | 133.312 |
| | | 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 168 | 123 | 17 | 62 |
| | II. | | Dlouhodobé pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Pohledávky ovládající a řídicí osoba | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Pohledávky podstatný vliv | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. | Dohadné účty aktivní | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 7. | Jiné pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 8. | Odložená daňová pohledávka | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | III. | | Krátkodobé pohledávky | 325.856 | 242.118 | 259.087 | 297.799 |
| | | 1. | Pohledávky z obch. vztahů | 299.422 | 208.202 | 215.922 | 252.497 |
| | | 2. | Pohledávky ovládající a řídicí osoba | 0 | 5.485 | 3.039 | 0 |
| | | 3. | Pohledávky podstatný vliv | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. | Sociální a zdravotní poj. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. | Stát – daňové pohledávky | 323 | 1.618 | 2.630 | 7.009 |
| | | 7. | Krátkodobé poskyt. zálohy | 2.348 | 2.288 | 3.423 | 3.917 |
| | | 8. | Dohadné účty aktivní | 23.732 | 24.475 | 34.056 | 34.218 |
| | | 9. | Jiné pohledávky | 31 | 50 | 17 | 159 |
| | IV. | | Krátkodobý finanční majetek | 6.906 | 12.966 | 1.195 | 1.731 |
| | | 1. | Peníze | 332 | 169 | 192 | 1.573 |
| | | 2. | Účty v bankách | 6.574 | 12.797 | 1.003 | 158 |
| | | 3. | Krátkodobé CP a podíly | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Pořízený krátk. fin. majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D. | I. | | Časové rozlišení | 1.735 | 1.626 | 2.575 | 2.435 |
| | | 1. | Náklady příštích období | 1.735 | 1.477 | 2.370 | 2.285 |
| | | 2. | Komplexní nákl. příštích obd. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Příjmy příštích období | 0 | 149 | 205 | 150 |
| | | | Označení PASIVA | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| | | | PASIVA CELKEM | 640.820 | 526.967 | 538.494 | 565.912 |
| A. | | | Vlastní kapitál | 336.335 | 349.289 | 352.618 | 357.023 |
| | I. | | Základní kapitál | 20.100 | 20.100 | 20.100 | 20.100 |
| | | 1. | Základní kapitál | 20.100 | 20.100 | 20.100 | 20.100 |
| | | 2. | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Změny základního kapitálu | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | II. | | Kapitálové fondy | 9.725 | 9.725 | 9.725 | 9.725 |
| | | 1. | Emisní ážio | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Ostatní kapitálové fondy | 9.725 | 9.725 | 9.725 | 9.725 |
| | | 3. | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Oceňovací rozdíly z přecenění | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|--|-------------|-----|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | při přeměnách | | | | |
| | III. | | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 2.010 | 2.010 | 2.010 | 2.010 |
| | | 1. | Zákonný rezervní fond/nedělitelný fond | 2.010 | 2.010 | 2.010 | 2.010 |
| | | 2. | Statutární a ostatní fondy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | IV. | | Výsledek hospodaření minulých let | 261.918 | 285.649 | 297.274 | 299.528 |
| | | 1. | Nerozdělený zisk min. let | 261.918 | 285.649 | 297.274 | 299.528 |
| | | 2. | Neuhrazená ztráta min. let | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | V. | | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 42.582 | 31.805 | 23.509 | 25.660 |
| | B. | | Cizí zdroje | 303.103 | 175.698 | 183.664 | 207.500 |
| | I. | | Rezervy | 10.125 | 1.811 | 1.904 | 9.744 |
| | | 1. | Rezervy podle zvl. právních předpisů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Rezerva na důchody a podobné závazky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Rezerva na daň z příjmu | 7.104 | 0 | 0 | 6.791 |
| | | 4. | Ostatní rezervy | 3.021 | 1.811 | 1.904 | 2.953 |
| | II. | | Dlouhodobé závazky | 2.340 | 3.188 | 4.203 | 5.117 |
| | | 1. | Závazky z obchodních vztahů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Závazky – ovládající a řídicí osoba | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Závazky – podstatný vliv | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. | Dlouhodobé přijaté zálohy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. | Vydané dluhopisy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 7. | Dlouhodobé směnky k úhradě | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 8. | Dohadné účty pasivní | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 9. | Jiné závazky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 10. | Odložený daňový závazek | 2.340 | 3.188 | 4.203 | 5.117 |
| | III. | | Krátkodobé závazky | 290.638 | 170.699 | 177.557 | 192.639 |
| | | 1. | Závazky z obchodních vztahů | 26.826 | 38.787 | 22.131 | 27.257 |
| | | 2. | Závazky – ovládající a řídicí osoba | 226.662 | 100.000 | 130.269 | 132.372 |
| | | 3. | Závazky – podstatný vliv | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. | Závazky k zaměstnancům | 5.079 | 5.061 | 5.696 | 5.744 |
| | | 6. | Závazky ze soc. a zdrav. poj. | 2.851 | 2.955 | 3.177 | 3.302 |
| | | 7. | Stát – daňové závazky a dotace | 16.320 | 4.399 | 3.242 | 2.909 |
| | | 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 53 | 186 | 110 | 452 |
| | | 9. | Vydané dluhopisy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 10. | Dohadné účty pasivní | 8.679 | 6.848 | 6.921 | 8.497 |
| | | 11. | Jiné závazky | 4.168 | 12.463 | 6.011 | 12.107 |
| | IV. | | Bankovní úvěry a výpomoci | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Krátkodobé fin. výpomoci | 0 | 0 | 0 | 0 |

| C. | I. | | Časové rozlišení | 1.382 | 1.980 | 2.212 | 1.388 |
|-----------|-----------|----|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | 1. | Výdaje příštích období | 699 | 1.155 | 1.874 | 950 |
| | | 2. | Výnosy příštích období | 683 | 825 | 338 | 438 |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Příloha C: Výsledovka společnosti Elektram za roky 2009-2012 (v tis. Kč)

| Označení | | Položka | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------|------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | I. | Tržby za prodej zboží | 785.139 | 852.607 | 642.260 | 1.178.220 |
| A. | | Náklady na prodané zboží | 615.607 | 674.706 | 510.692 | 923.000 |
| | + | Obchodní marže | 169.532 | 177.901 | 131.568 | 255.220 |
| | II. | Výkony | 3.937 | 5.003 | 4.290 | 5.719 |
| | | 1. Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | 3.937 | 5.003 | 4.290 | 5.719 |
| | | 2. Změna stavu zásob vlastní činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. Aktivace | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. | | Výkonová spotřeba | 65.927 | 59.063 | 43.569 | 79.793 |
| | | 1. Spotřeba materiálu a energie | 12.139 | 9.378 | 6.568 | 12.875 |
| | | 2. Služby | 53.788 | 49.685 | 37.001 | 66.918 |
| | + | Přidaná hodnota | 107.542 | 123.841 | 92.289 | 181146 |
| C. | | Osobní náklady | 76.770 | 81.528 | 56.240 | 104.658 |
| | | 1. Mzdové náklady | 55.758 | 58.806 | 41.146 | 74.905 |
| | | 2. Odměny členům orgánů spol. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. Náklady na soc a zdrav. poj. | 17.579 | 20.066 | 13.176 | 24.660 |
| | | 4. Sociální náklady | 3.433 | 2.656 | 1.918 | 5.093 |
| D. | | Daně a poplatky | 215 | 461 | 209 | 673 |
| E. | | Odpisy dl. nehmot. a hmot. majetku | 6.506 | 8.909 | 5.423 | 9.468 |
| | III. | Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu | 484 | 34 | 221 | 168 |
| | | 1. Tržby z prodeje dl. majetku | 484 | 34 | 221 | 168 |
| | | 2. Tržby z prodeje materiálu | 0 | 0 | 0 | 0 |
| F. | | Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu | 0 | 0 | 106 | 1 |
| | | 1. Zůstatková cena dl. majetku | 0 | 0 | 106 | 1 |
| | | 2. Prodaný materiál | 0 | 0 | 0 | 0 |
| G. | | Změna stavu rezerv a opravných položek | 9.119 | -6.644 | -5.775 | 33.981 |
| | IV. | Ostatní provozní výnosy | 28.620 | 2.046 | 685 | 1.048 |
| H. | | Ostatní provozní náklady | 33.082 | 4.576 | 5.594 | 8.097 |
| | V. | Převod provozních výnosů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| I. | | Převod provozních nákladů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | * | Provozní výsledek hospodaření | 10.954 | 37.091 | 31.398 | 25.484 |
| | VI. | Tržby z prodeje CP a podílů | 0 | 0 | 77 | 0 |
| J. | | Prodané cenné papíry a podíly | 0 | 0 | 76 | 0 |
| | VII. | Výnosy z dl. finančního majetku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a úč. jedn. s podstatným vlivem | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. Výnosy z ostatních dl. CP a podílů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. Výnosy z ostatního dl. fin. | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|-----------|-------|----|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | majetku | | | | |
| | VIII. | | Výnosy z krátkodobého fin. majetku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| K. | | | Náklady fin. majetku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | IX. | | Výnosy z přecenění CP a derivátů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| L. | | | Náklady z přecenění CP a derivátů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| M. | | | Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | X. | | Výnosové úroky | 1 | 1 | 238 | 319 |
| N. | | | Nákladové úroky | 4.940 | 3.782 | 2.673 | 3.930 |
| | XI. | | Ostatní finanční výnosy | 699 | 534 | 728 | 1.070 |
| O. | | | Ostatní finanční náklady | 2.734 | 1.246 | 1.686 | 2.097 |
| | XII. | | Převod finanční výnosů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| P. | | | Převod finanční nákladů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | * | | Finanční výsledek hospodaření | -8.974 | -4.496 | -3.392 | -4.637 |
| Q. | | | Daň z příjmů za běžnou činnost | 2.488 | 6.975 | 5.780 | 5.221 |
| | | 1. | Splatná | 3.036 | 5.005 | 3.175 | 10.338 |
| | | 2. | Odložená | -548 | 1.970 | 2.605 | -5.117 |
| | ** | | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 1.492 | 25.623 | 22.226 | 15.626 |
| | XIII. | | Mimořádné výnosy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| R. | | | Mimořádné náklady | 0 | 0 | 0 | 0 |
| S. | | | Daň z příjmů z mimořádné činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 1. | Splatná | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Odložená | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | * | | Mimořádný výsledek hospodaření | 0 | 0 | 0 | 0 |
| T. | | | Převod podílu na výsledku hospodaření společnosti (+/-) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | *** | | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 1.492 | 25.623 | 22.226 | 15.626 |
| | **** | | Výsledek hospodaření před zdaněním | 3.980 | 32.598 | 28.006 | 20.847 |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Příloha D: Rozvaha společnosti Elektram za roky 2009-2012 (v tis. Kč netto)

| Označení | AKTIVA | | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------|-------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| AKTIVA CELKEM | | | 363.235 | 368.757 | 553.374 | 483.856 |
| A. | | Pohledávky za upsaný ZK | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. | | Dlouhodobý majetek | 148.985 | 144.423 | 143.416 | 134.590 |
| | I. | Dl. nehmotný majetek | 8.065 | 6.374 | 5.856 | 2.873 |
| | | 1. Zřizovací výdaje | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. Software | 3.023 | 3.166 | 4.481 | 2.873 |
| | | 4. Ocenitelná práva | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. Goodwill | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. Jiný dl. nehmotný majetek | 5.042 | 3.208 | 1.375 | 0 |
| | | 7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 8. Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | II. | Dlouhodobý hmotný majetek | 140.900 | 138.049 | 137.560 | 131.716 |
| | | 1. Pozemky | 23.953 | 23.953 | 23.953 | 23.953 |
| | | 2. Stavby | 108.062 | 105.775 | 105.435 | 101.536 |
| | | 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 8.885 | 8.321 | 8.172 | 6.227 |
| | | 4. Pěstitelské celky trvalých porostů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. Dospělá zvířata a jejich skupiny | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. Jiný dl. hmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | III. | Dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. Ostatní dl. CP a podíly | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. Půjčky a úvěry – ovládající a řídicí osoba | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. Jiný dl. finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. Pořizovaný dl. fin. majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. | | Oběžná aktiva | 212.584 | 222.759 | 407.898 | 347.816 |
| | I. | Zásoby | 50.084 | 53.253 | 84.711 | 82.625 |
| | | 1. Materiál | 40 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. Nedokončená výroba | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. Výrobky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|-----------|-------------|----|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | 5. | Zboží | 50.029 | 53.239 | 83.940 | 82.514 |
| | | 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 15 | 14 | 771 | 111 |
| | II. | | Dlouhodobé pohledávky | 4.692 | 2.721 | 5.979 | 11.096 |
| | | 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Pohledávky ovládající a řídicí osoba | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Pohledávky podstatný vliv | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. | Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. | Dohadné účty aktivní | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 7. | Jiné pohledávky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 8. | Odložená daňová pohledávka | 4.692 | 2.721 | 5.979 | 11.096 |
| | III. | | Krátkodobé pohledávky | 152.488 | 164.051 | 304.956 | 248.488 |
| | | 1. | Pohledávky z obch. vztahů | 125.655 | 146.427 | 274.176 | 213.681 |
| | | 2. | Pohledávky ovládající a řídicí osoba | 2.841 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Pohledávky podstatný vliv | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. | Sociální a zdravotní poj. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. | Stát – daňové pohledávky | 6.979 | 0 | 0 | 0 |
| | | 7. | Krátkodobé poskyt. zálohy | 1.283 | 1.535 | 1.842 | 1.897 |
| | | 8. | Dohadné účty aktivní | 15.675 | 16.089 | 28.777 | 32.782 |
| | | 9. | Jiné pohledávky | 55 | 0 | 161 | 128 |
| | IV. | | Krátkodobý finanční majetek | 5.320 | 2.734 | 12.252 | 5.607 |
| | | 1. | Peníze | 426 | 331 | 565 | 721 |
| | | 2. | Účty v bankách | 4.894 | 2.403 | 11.687 | 4.886 |
| | | 3. | Krátkodobé CP a podíly | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Pořízený krátk. fin. majetek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D. | I. | | Časové rozlišení | 1.686 | 1.575 | 2.060 | 1.450 |
| | | 1. | Náklady příštích období | 1.686 | 1.575 | 2.060 | 1.450 |
| | | 2. | Komplexní nákl. příštích obd. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Příjmy příštích období | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | Označení PASIVA | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| | | | PASIVA CELKEM | 363.235 | 368.757 | 553.374 | 483.856 |
| A. | | | Vlastní kapitál | 76.822 | 100.955 | 186.306 | 179.706 |
| | I. | | Základní kapitál | 41.543 | 41.543 | 41.543 | 41.543 |
| | | 1. | Základní kapitál | 41.543 | 41.543 | 41.543 | 41.543 |
| | | 2. | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Změny základního kapitálu | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | II. | | Kapitálové fondy | 26.000 | 26.000 | 105.255 | 105.255 |
| | | 1. | Emisní ážio | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Ostatní kapitálové fondy | 26.000 | 26.000 | 105.255 | 105.255 |
| | | 3. | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Oceňovací rozdíly z přecenění | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|--|-------------|-----|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | | při přeměnách | | | | |
| | III. | | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku | 4.154 | 4.154 | 4.966 | 4.966 |
| | | 1. | Zákonný rezervní fond/nedělitelný fond | 4.154 | 4.154 | 4.154 | 4.154 |
| | | 2. | Statutární a ostatní fondy | 0 | 0 | 812 | 812 |
| | IV. | | Výsledek hospodaření minulých let | 3.633 | 3.633 | 12.316 | 12.316 |
| | | 1. | Nerozdělený zisk min. let | 3.633 | 3.633 | 12.316 | 12.316 |
| | | 2. | Neuhrazená ztráta min. let | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | V. | | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 1.492 | 25.623 | 22.226 | 15.626 |
| | B. | | Cizí zdroje | 286.411 | 267.804 | 367.001 | 304.150 |
| | I. | | Rezervy | 3.096 | 2.396 | 891 | 5.597 |
| | | 1. | Rezervy podle zvl. právních předpisů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Rezerva na důchody a podobné závazky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Rezerva na daň z příjmu | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Ostatní rezervy | 3.095 | 2.396 | 891 | 5.597 |
| | II. | | Dlouhodobé závazky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 1. | Závazky z obchodních vztahů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Závazky – ovládající a řídicí osoba | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 3. | Závazky – podstatný vliv | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. | Dlouhodobé přijaté zálohy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 6. | Vydané dluhopisy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 7. | Dlouhodobé směnky k úhradě | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 8. | Dohadné účty pasivní | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 9. | Jiné závazky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 10. | Odložený daňový závazek | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | III. | | Krátkodobé závazky | 173.616 | 178.063 | 282.110 | 271.544 |
| | | 1. | Závazky z obchodních vztahů | 94.044 | 96.199 | 144.494 | 133.811 |
| | | 2. | Závazky – ovládající a řídicí osoba | 57.000 | 57.000 | 104.000 | 104.402 |
| | | 3. | Závazky – podstatný vliv | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 5. | Závazky k zaměstnancům | 5.211 | 7.492 | 8.764 | 7.328 |
| | | 6. | Závazky ze soc. a zdrav. poj. | 3.003 | 3.782 | 4.313 | 2.931 |
| | | 7. | Stát – daňové závazky a dotace | 5.932 | 10.033 | 15.979 | 18.104 |
| | | 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 5.290 | 96 | 30 | 55 |
| | | 9. | Vydané dluhopisy | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 10. | Dohadné účty pasivní | 2.818 | 3.365 | 4.457 | 4.699 |
| | | 11. | Jiné závazky | 318 | 96 | 73 | 215 |
| | IV. | | Bankovní úvěry a výpomoci | 109.700 | 87.345 | 84.000 | 27.009 |
| | | 1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 109.700 | 87.345 | 84.000 | 0 |
| | | 3. | Krátkodobé fin. výpomoci | 0 | 0 | 0 | 0 |

| C. | I. | | Časové rozlišení | 2 | 0 | 67 | 0 |
|-----------|-----------|----|-------------------------|----------|----------|-----------|----------|
| | | 1. | Výdaje příštích období | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 2. | Výnosy příštích období | 2 | | 67 | 0 |

Zdroj: Účetní závěrky společnosti, vlastní zpracování, 2014

Příloha E: Ukázka neplaceného systému CREDITCHECK

CREDITCHECK LIST FREE

NOVÉ PROVĚŘENÍ HOME TISK

Identifikace firmy

IČ: 26281040
Název: POWER - AMP Group spol. s r.o.
Sídlo: Masarykova o. 31, 60200 Brno
CZ-NACE: Nespecializovaný velkoobchod
Počet zaměst.: Neuvedeno

Jsou k dispozici informace mající zpravidla negativní vliv na bonitu firmy.

Proč CREDITCHECK?

Prověřeno s výhradou: 0
Prověřeno - riziko: 2

Výsledky credit risk kontrol

- Podrobné informace jsou k dispozici v placené verzi služby Creditcheck. [VÍCE INFORMACÍ](#)
- Podrobné informace jsou k dispozici v placené verzi služby Creditcheck. [VÍCE INFORMACÍ](#)

Výhody placené verze

Peníze ztracené v nedobytných pohledávkách za jednou rizikovou firmou musíte na úkor zisku zpět „vydělat“ až na desítkách dalších zakázek. V mnoha informačních zdrojích denně dochází k důležitým změnám u tisíců firem, jejich vlastníků, dcer i statutárních zástupců. [KONTAKTUJTE NÁS](#)

I zdánlivě „neškodné“ události týkající se obchodních partnerů, jako například změna vlastníka, zrušená provozovna, exekuce na majetek dceřinné firmy nebo zastavení nemovitosti mateřské firmy ve prospěch věřitele, se mohou velmi rychle vynímat ve Váš neprospěch. Proto v B2B obchodních vztazích potřebujete v každou chvíli přesně vědět kdo proti vám stojí a jaká jsou rizika. Placená verze služby Creditcheck Vám dává do ruky přehledný report s aktuálními informacemi, který rozkrývá vaše obchodní partnery očima bankovních credit risk analytiků. [Objednat](#)

Disclaimer:

OK Storno

08/11/10 16:38 SAP Business One

Zdroj: Versino, 2014

Příloha F: Ukázka rozšířeného systému Creditcheck

The screenshot displays the SAP Credit Check List interface. The main header shows the logo and navigation buttons: NOVÉ PROVĚŘENÍ, HOME, and TISK. The current view is 'Identifikace firmy' for the company 'POWER - AMP Group spol. s r.o.' with IČ: 26281040. The address is Masarykova o. 31, 60200 Brno, and the CZ-NACE is 'Nespecializovaný velkoobchod'. The number of employees is 'Neuvedeno'.

Summary statistics on the right indicate:

- Prověřeno s výhradou: 0
- Prověřeno - riziko: 2

 A large red circle with a white 'X' is prominently displayed, indicating a negative result. A warning message states: 'Jsou k dispozici informace mající zpravidla negativní vliv na bonitu firmy.'

The 'Výsledky credit risk kontrol' section shows two red 'X' icons with the following text:

- Vlastník v insolvenčním řízení - povolena reorganizace.
- Vlastník v konkurzu

The 'Detaily o firmě' section is expanded to show 'ZÁKLADNÍ ÚDAJE':

- Právní forma: Společnost s ručením omezeným
- Datum vzniku: 18.3.2002
- Stav: Aktivní

The 'VLASTNÍCI' table is also expanded, showing the following data:

| Vlastník | IČ/RC | Typ vlastníka | Od | Vklad | Podíl | Splaceno | Status |
|-----------------------|----------|---------------|-----------|------------|-------|----------|--------|
| FEREX ŽSO spol.s r.o. | 48962883 | neuvedeno | 18.3.2002 | 120 000,00 | 12/20 | 100 % | ✖ |



Other sections include 'LIDÉ' and 'ČINNOST FIRMY DLE KLASIFIKACE ČSÚ CZ-NACE - OSTATNÍ'. The interface includes standard SAP navigation buttons (OK, Storno) and a footer with the date 08/11/10 and SAP Business One logo.

Zdroj: Versino, 2014



Příloha G: Ukázka e-mailového upozornění a týdenního reportu událostí

Ukázka emailového upozornění na důležitou změnu

← [] [] [] [] [] [] Další ▾

T E K A Z, s.r.o. - CreditCheck monitoring  

Doručená pošta x _alert CC monitoring x

 **noreply.monitCCH@creditcheck.cz** 14. 10. ☆  ▾

komu: mně, i.spilarova ▾

Vážený zákazníku,

u jednoho z monitorovaných IČ jsme právě evidovali událost, která může mít vliv na bonitu firmy:

IČ: 45355266
 Název firmy: T E K A Z, s.r.o.
 Stav: nově evidovaný stav
 Událost: Insolvenční řízení - v úpadku.
 Evidujeme od: 14. října 2013 13:47:18
 Detail: <http://www.creditcheck.cz/cc/full.aspx?atl=f2b1368a-2eb6-481c-9c96-075b3c4fb0d&ic=45355266>

Podrobněji informace zjistíte pod výše uvedeným linkem, jeho platnost vyprší 17. října 2013 13:47:24

Toto je automaticky vygenerovaná zpráva, proto na ni prosím neodpovídejte. V případě jakýchkoli nejasností nebo otázek jsme Vám k dispozici na níže uvedených kontaktech.

S pozdravem

Credit Check, s.r.o.
info@creditcheck.cz
 t: +420 212 242 699
 Credit Check, s.r.o., Dukelských hrdinů 359/21, 170 00 Praha 7

Ukázka týdenního souhrnného reportu

| | A | B | C | D |
|----|----------|-------------------------------------|---|----------------|
| 1 | IČ | Název | Popis | Datum události |
| 2 | 25307185 | ČESKÁ INTERNETOVÁ, spol. s r.o. | Exekuce. | 3.9.2011 9:50 |
| 3 | 28171519 | Doosan Bobcat Engineering s.r.o. | Nakládání podílem společnosti je zatíženo zástavním právem. | 9.9.2011 4:46 |
| 4 | 26154889 | BIERHANZL GROUP, a.s. | Dceřinná firma v insolvenčním řízení - vyřízená věc. | 8.9.2011 13:38 |
| 5 | 29195851 | KORDÁRNA Plus a.s. | Subjekt zanikl. | 7.9.2011 22:27 |
| 6 | 43371931 | TEDOM s.r.o. | Subjekt zanikl. | 7.9.2011 19:37 |
| 7 | 47549742 | NOVAL, s.r.o. | Vlastník - subjekt zanikl. | 7.9.2011 19:36 |
| 8 | 46347267 | KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s. | Vlastník - subjekt zanikl. | 7.9.2011 19:34 |
| 9 | 25553852 | TRIGA TRADE, s.r.o. | Vlastník - subjekt zanikl. | 7.9.2011 19:34 |
| 10 | 115649 | Zemědělské obchodní družstvo Mrázov | Dceřinná firma - nakládání s podílem dceřinné firmy je zatíženo zástavním právem. | 7.9.2011 19:25 |
| 11 | 73844713 | Miroslav Topič - SETOP - MWD | Insolvenční řízení - v úpadku. | 7.9.2011 14:31 |
| 12 | 46900829 | ORGREZ, a.s. | Vlastník - zaniklý subjekt | 6.9.2011 21:35 |
| 13 | 48041441 | Lékařské laboratoře, spol. s r.o. | Vlastník - nakládání s podílem ve společnosti vlastníka je zatíženo zástavním právem. | 6.9.2011 21:16 |
| 14 | 45033143 | HSE, spol. s r.o. | Nakládání podílem společnosti je zatíženo zástavním právem. | 6.9.2011 10:52 |
| 15 | 25151266 | J & L, s.r.o. | Probíhá insolvenční řízení - vyřízená věc. | 6.9.2011 8:45 |
| 16 | 27598365 | TES VSETÍN, a.s. | Vlastník - nakládání s podílem ve společnosti vlastníka je zatíženo zástavním právem. | 6.9.2011 0:45 |
| 17 | 62361678 | Anvis AVT s.r.o. | Zaniklý subjekt | 5.9.2011 23:37 |
| 18 | 14504011 | INTERSNACK a.s. | Dceřinná firma v likvidaci | 5.9.2011 23:29 |
| 19 | 26944456 | Olympia Brno s.r.o. | Vlastník - nakládání s podílem ve společnosti vlastníka je zatíženo zástavním právem. | 5.9.2011 18:45 |
| 20 | 45308314 | Tesco Stores ČR a.s. | Dceřinná firma - nakládání s podílem dceřinné firmy je zatíženo zástavním právem. | 4.9.2011 20:27 |
| 21 | 25938002 | FOXCONN CZ s.r.o. | Dceřinná firma v likvidaci | 4.9.2011 18:15 |
| 22 | 27516032 | Foxconn Technology CZ s.r.o. | Dceřinná firma v likvidaci | 4.9.2011 18:15 |
| 23 | 26301091 | SYNOT TIP, a.s. | Dceřinná firma v likvidaci | 4.9.2011 1:56 |
| 24 | 27377962 | TP CENTRAL a.s. | Zaniklý subjekt | 3.9.2011 10:11 |
| 25 | 46346479 | INTCA s.r.o. | Zaniklý subjekt | 3.9.2011 9:06 |

Zdroj: Credit Check, 2014

Příloha H: Rozhodčí doložka dle mezinárodního práva

Rozhodčí doložka

Všechny spory mezi smluvními stranami, ať již dříve či v budoucnu vzniklé, budou rozhodovány u Středoevropského rozhodčího soudu s podatelnou na adrese Viktora Huga 377/4, Praha 5 – Smíchov, jakožto stálého rozhodčího soudu dle zákona č. 244/2002 Z.z., zřízeného právnickou osobou IČ: 46913131 – Obchodní věstník SR 43/2013, 199/2013 a 19/2014 (dále jen „soud“), s konečnou platností jedním rozhodcem ze Seznamu rozhodců dle Organizace nápadu sporů tohoto soudu, a to podle Jednacího řádu a dalších platných a zveřejněných pravidel soudu (www.stredoeuropskyrozhodcovskysud.eu). Rozhodné procesní právo je určeno Jednacím řádem soudu a hmotné právo, které si mezi sebou strany zvolily, jakož i to hmotné právo, které plyne z ostatních ujednání v této listině, touto procesní volbou není dotčeno. Strany si ujednaly, že řízení se vede v Českém jazyce.

Zdroj: StopStav, 2014

Abstrakt

ŠKARDOVÁ, Lucie. *Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 88 s., 2014

Klíčová slova: controlling, pracovní kapitál, zásoby, pohledávky, finanční majetek

Diplomová práce je zaměřena na controlling pracovního kapitálu ve společnosti Elfetex spol. s r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá charakteristikou pojmu controlling se zaměřením na řízení pracovního kapitálu ve společnosti. Stručně je zde popsána i finanční analýza. V praktické části je nejprve představena společnost Elfetex spol. s r.o. a dále pak provedena analýza prostředí, ve kterém podniká. Stěžejní část představuje analýza controllingových aktivit společnosti a řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu. Následující kapitola se zabývá zhodnocením provedené analýzy a možnými návrhy na zlepšení stávající situace v podniku zejména v oblasti řízení pohledávek. Závěr shrnuje poznatky o řízení pracovního kapitálu ve společnosti a také nastínění možného budoucího vývoje společnosti.

Abstract

ŠKARDOVÁ, Lucie. *Controlling of working capital in a selected company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 88 p., 2014

Key words: controlling, working capital, stock, receivable, financial assets

Diploma thesis is focused on controlling of working capital in a company Elfetex spol. s r.o. Thesis is divided into a theoretical and a practical part. Theoretical part is dealing with characteristics of controlling with focusing on working capital management in company. This part also contains briefly description of financial analysis. In practical part is first introduced Elfetex company and then it contains analysis of her business environment. The main part consists of description of her controlling activities and working capital management in Elfetex. Next chapter is dealing with evaluation of this analysis and includes also possible suggestions which can improve current situation in company, especially in field of receivables management. The conclusion of this thesis summarizes knowledges about working capital management in a company and outlines possible future development of a company.