

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku

Controlling of working capital in a selected company

Bc. Bohdana Novotná

Plzeň 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Bohdana NOVOTNÁ**
Osobní číslo: **K15N0022K**
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**

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

1. Charakterizujte metody a význam řízení pracovního kapitálu.
2. Analyzujte nástroje a kritéria řízení pracovního kapitálu.
3. Charakterizujte vybraný podnik a proveďte analýzu pracovního kapitálu ve vybraném podniku.
4. Vyhodnoťte efektivitu řízení pracovního kapitálu v podniku.
5. Navrhněte možná zlepšení a řešení ke zvýšení efektivity řízení pracovního kapitálu.

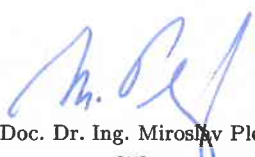
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- **DVOŘÁKOVÁ, Lilia; ČERVENÝ, Josef.** *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. II. díl. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-425-2*
- **ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut.** *Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0*
- **LAZAR, Jaromír.** *Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8*
- **VOLLMUTH, Hilmar J.** *Nástroje controllingu od A do Z. Praha: Progress Consulting, 2. české vydání, 2004. ISBN 80-7259-032-4*
- **VOLLMUTH, Hilmar J.** *Controlling-nový nástroj řízení. 2. uprav. vyd. Praha: Profess, 1998. ISBN 80-85235-54-4*

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

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

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 17.4.2018

.....

Bc. Bohdana Novotná

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu práce Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za vstřícný přístup, odborné vedení a cenné rady. Dále také chci poděkovat vedení společnosti 2P Servis s.r.o., jmenovitě p. Petru Pajmovi za to, že mi umožnili práci ve svém podniku zpracovat a poskytli mi, spolu s dalšími zaměstnanci potřebné informace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Obsah

Úvod.....	8
1 Controlling.....	10
1.1 Pojem controlling	10
1.2 Cíle controllingu.....	11
1.3 Funkce controllingu.....	12
1.4 Pracovní postupy a metody controllingu.....	13
1.5 Strategický a operativní controlling	14
1.6 Finanční controlling	15
2 Pracovní kapitál	16
2.1 Pracovní kapitál.....	16
2.2 Pohledy na čistý pracovní kapitál	18
2.3 Řízení pracovního kapitálu	19
2.4 Obratový cyklus peněz	22
2.5 Pohledávky	25
2.5.1 Struktura pohledávek	26
2.5.2 Poskytování dodavatelského úvěru.....	27
2.5.3 Způsoby řízení pohledávek z obchodního styku.....	28
2.5.4 Negativní dopady pohledávek	29
2.6 Zásoby	31
2.6.1 Řízení zásob	32
2.6.2 Základní členění zásob.....	33
2.6.3 Efekty z držby zásob	34

2.6.4	Optimální stav zásob	35
2.6.5	Metoda ABC	36
2.6.6	Metoda Just-in -time	38
2.6.7	Analýza XYZ	38
2.6.8	Kombinace analýzy XYZ s analýzou ABC	40
2.7	Krátkodobý finanční majetek	40
2.8	Řízení likvidity	41
2.9	Plánování likvidity	43
3	Představení podniku 2P Servis s.r.o.	45
3.1	Charakteristika organizace	45
3.1.1	Historie.....	48
3.1.2	Vnější prostředí.....	48
3.1.3	Vnitřní prostředí.....	53
3.1.4	Informační systém společnosti.....	56
4	Analýza pracovního kapitálu v podniku	58
4.1	Controlling pracovního kapitálu a jeho složek.....	58
4.2	Zásoby	59
4.2.1	Controlling zásob	61
4.3	Pohledávky	63
4.3.1	Controlling pohledávek.....	63
4.4	Závazky	64
4.4.1	Controlling závazků.....	64
4.5	Krátkodobý majetek	65
4.5.1	Řízení krátkodobého finančního majetku	66
4.6	Obratový cyklus peněz	67

5	Finanční analýza podniku	68
5.1	Finanční analýza.....	68
5.2	Analýza poměrových ukazatelů	69
5.2.1	Řízení likvidity	69
5.2.2	Controlling likvidity	70
5.2.3	Ukazatele rentability	70
5.3	Analýza absolutních ukazatelů.....	72
5.3.1	Horizontální analýza	73
5.3.2	Vertikální analýza	80
6	Návrhy a řešení controllingu pracovního kapitálu	86
6.1.1	Řízení zásob materiálu, analýza ABC	87
6.1.2	Využití informačního systému pro vedení skladu a evidenci	90
6.1.3	Likvidita.....	91
6.1.4	Vytvoření pozice controllera	94
	Závěr	99
	Seznam tabulek	103
	Seznam obrázků.....	104
	Seznam použité literatury	105
	Seznam příloh	107

Úvod

V existujícím konkurenčním podnikatelském prostředí je cílem každého podniku nejen zisk, ale především dlouhodobé udržení pozice na trhu, základna spolehlivých dodavatelů a věrných zákazníků, spokojení zaměstnanci a pozitivní výhled do budoucna. Aby mohly být všechny tyto cíle splněny, musí se podnik pečlivě starat o všechny své činnosti, ať již hlavní, nebo vedlejší, které slouží ke zmíněné dlouhodobé udržitelnosti. Jednou z důležitých součástí zajištění prosperity je sledování a řízení podnikových aktivit – jejich controlling. Controlling využívá různých informací, které musí být správné a relevantní, k analýzám, hodnocení, návrhům ke zlepšení a predikci budoucího vývoje. Získávání takových informací je v některých případech poměrně jednoduché a někdy také dost složité.

Pro běžnou činnost podniku je jednou z nejdůležitějších součástí controllingu controlling pracovního kapitálu. Stanovení optimální výše pracovního kapitálu by mělo být prioritou taktického a operativního řízení podniku tak, aby činnosti podniku byly efektivní a kapitál nebyl zbytečně vázán v oběžných aktivech a bylo dosaženo stanovených cílů. Na pracovní kapitál má vliv mnoho faktorů, každý podnik má jiné požadavky, jiné zvyklosti a jiné priority. Obecně lze říci, že podniky by měly udržovat takovou výši pracovního kapitálu, aby byl provoz podniku plynulý, nedocházelo ke zbytečným rizikům při jeho nedostatku a vázanost pracovního kapitálu nebyla příliš vysoká.

Mnoho malých podniků a často i podniky střední velikosti nemají určeno controllingové oddělení. Controllingové aktivity buď nejsou prováděny vůbec, nebo je provádí majitel společnosti, popřípadě některý ze zaměstnanců daného oddělení. To je příčinou malé podrobnosti analýz, nedostatečného vyhodnocení jejich výsledků, v horším případě zkreslení ekonomické situace podniku. Výsledky controllingu mají vliv na chod podniku a tedy by jim měla být věnována dostatečná pozornost.

Chybějící, nebo nedostatečné řízení pohledávek může podniku způsobit potíže při úhradě vlastních závazků, zejména v případě, že mezi odběrateli má podnik neplatiče. Pozdní vymáhání pohledávky je často složité a leckdy také bezvýsledné. Také v oblasti zásob je důležité věnovat se jejich řízení. Pokud je zásob zbytečně moc, je v nich vázán kapitál, při nedostatku se podnik může dostat do problémů ve výrobě, prodlevám a prodražování

výrobků. Peněžní prostředky, které podnik nepotřebuje a jsou vázané v pracovním kapitálu je většinou možné zhodnotit jinde a přinést podniku ekonomický zisk.

Cíle a metodika

Tématem této diplomové práce je controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku. Práce bude rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Cílem práce je charakterizovat možnosti controllingu pracovního kapitálu v podniku a způsoby jeho řízení. V teoretické části bude vymezen pojem controlling, tak jak jej specifikují jednotliví autoři, budou popsány cíle controllingu, jeho funkce, metody a postupy. Bude také popsána úloha finančního controllingu. V teoretické části bude dále popsán pracovní kapitál a osvětlen pohled na čistý pracovní kapitál. Podrobněji bude rozebrána problematika řízení pracovního kapitálu a jeho jednotlivých složek. V souvislosti s řízením pracovního kapitálu bude specifikován obrátový cyklus peněz, kde budou krátce nastíněny možnosti ovlivnění délky hotovostního cyklu prostřednictvím různých optimalizačních zásahů do procesů podniku. Následně se práce bude věnovat jednotlivým složkám pracovního kapitálu, konkrétně pohledávkám, zásobám a krátkodobému finančnímu majetku, jejich řízení a aspektům, které mají na toto řízení vliv. Bude zde také popsána likvidita a způsoby jejího řízení.

V praktické části práce bude nejprve charakterizován podnik 2P Servis s.r.o., jeho organizační struktura a popis činnosti. Bude v ní popsáno vnitřní a vnější prostředí podniku a vlivy prostředí budou zhodnoceny v maticích IFE a EFE. Důležitou částí práce bude také provedení analýzy pracovního kapitálu v podniku, jeho řízení a popis controllingových aktivit. Jednotlivé složky pracovního kapitálu budou hodnoceny prostřednictvím ukazatelů aktivity a rentability. Finanční analýza bude provedena pomocí poměrových ukazatelů a horizontální a vertikální analýzy, které mohou upozornit na problémové oblasti v hospodaření podniku. Náplní této práce je pomocí provedených analýz pracovního kapitálu, způsobů řízení jeho jednotlivých složek zhodnotit provádění controllingových aktivit v podniku. V závěru práce proto budou navrženy možnosti vedoucí ke zvýšení efektivity řízení pracovního kapitálu a zlepšení controllingu složek pracovního kapitálu.

1 Controlling

Tématem práce je controlling pracovního kapitálu. V rámci první kapitoly této práce bude obecně charakterizován pojem controlling, budou zde stanoveny cíle controllingu, jeho funkce, budou také popsány metody a postupy používané v controllingu.

1.1 Pojem controlling

Podnikatelské prostředí se neustále mění. Ekonomická situace podniků v jednotlivých obdobích recese nebo růstu nebývá stabilní. Podniky se mohou například potýkat s vysokou konkurencí, nedostatkem pracovní síly, nedostatečnou odborností stávajících zaměstnanců, s dostupností úvěrů a s jejich náklady, s pohyby cen vstupních materiálů i finálních výrobků. Efektivitu řízení ovlivňuje mnoho faktorů a je úkolem managementu efektivně řídit výkonnost podniku a dosahovat stanovených cílů směřujících ke zvyšování hodnoty pro vlastníky v podobě ekonomické přidané hodnoty. Aby tedy vrcholové vedení firmy mohlo efektivně rozhodovat o přežití a dalším rozvoji firmy, musí mít k dispozici souhrnné informace jak o vývoji dílčích činností, tak zejména komplexní informace integrované z jednotlivých činností do formy souhrnných ukazatelů, které charakterizují celkový obraz firmy v časovém vývoji. Údaje a hodnoty, které lze získat z účetnictví, povětšinou nestačí. Je potřeba doplnit množství údajů, které poskytnou informace k hodnocení produktivity, cenové politiky, rentability, kapacit celé firmy a jejích výrobků. V zásadě bychom tedy mohli říci, že **controlling je nástrojem řízení**, který slouží řídicím pracovníkům pro zvyšování efektivnosti jejich rozhodování. Jedná se tedy o informační systém, nikoliv o metodu řízení a rozhodování.

V literatuře se dá najít několik definic pojmu controlling, které se od sebe navzájem liší. „Cílem podniku splňujícího potřeby controllingu je zajištění životaschopnosti podniku a jeho schopnosti vytvářet hodnoty. Controlling podporuje uskutečnění těchto cílů řízení specifickými funkcemi controllingu. Hlavní funkcí controllingu je koordinace systému řízení, aby se zajistila shoda a integrace jednotlivých dílčích systémů řízení a kontrolovala vnější komplexnost a dynamika pomocí vnitřní komplexnosti a diferencovatelnosti“ (Eschenbach 2004, str. 75)

Stejný autor v jiné své publikaci ještě doplňuje: „Chápeme controlling takto: ovládat jednu věc (problém ve smyslu námětu nebo projektu), držet ji pod kontrolou, být informován o věcném vyčísleném obsahu, o událostech a procesech, příp. jejich příčinách, faktorech vlivu („*driver*“, *urychlovač*, veličiny dopředného řízení) a vědět o (možných) dopadech a být (moci být) iniciativní, aby řízení mohlo dosáhnout dohodnutých cílů.“ (Eschenbach 2012, str. 39)

V publikaci dalšího z autorů najdeme jednoduché a srozumitelné vysvětlení, že: „Zcela mylně a přitom často se controlling srovnává s kontrolou. Controlling je ale mnohem více. Je to koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry „hospodářským svědomím podniku“. Controlling nepředstavuje primárně pozici nebo osobu, ale soubor úkolů, které mohou být plněny různými osobami nebo samotným obchodním vedením...“ (Horváth 2004, str. 5)

Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovení, řízení a regulace (Dvořáková, Červený, 2012, str. 62). Controlling se přímo účastní rozhodovacích procesů, podává manažerům zprávy obsahující informace podstatné pro řídicí procesy, doplňuje management. Manažeři a také majitelé společností, kteří jsou v pozici manažerů, rozhodují o cílech a jsou zodpovědní za jejich plnění v čemž je jim controlling svými výstupy nápomocen.

1.2 Cíle controllingu

Jak už bylo uvedeno výše, prvotním cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku. Tento příspěvek prakticky popisuje, že k dosažení cíle je potřeba nejen dobrého výkonu controllingu, ale také je nutné použít jiných nástrojů řízení. Hlavní zodpovědnost za dosažení cílů leží na managementu, funkcí controllingu je podle Eschenbacha management podpořit v těchto cílech řízení:

- Schopnost anticipace
- Schopnost adaptace
- Schopnost koordinace
- Schopnost proveditelnosti plánů

Schopnost anticipace

Úkolem controllingu je zajištění, shromažďování a následně poskytnutí informací, sledování údajů o možných budoucích změnách. „Controlling se má starat o to, aby byly připraveny aktuální a srozumitelné včas poskytnuté informace o možných budoucích změnách v okolí podniku.“ (Eschenbach 2012, str. 40)

Schopnost adaptace

Zajištění schopnosti adaptace znamená, že budou poskytnuty všechny informace o změnách, které již proběhly a o současné situaci. „Controlling se má starat o to, aby byly připraveny aktuální a vhodné informace o již provedených změnách v okolí, nebo uvnitř podniku.“ (Eschenbach, 2012, str. 40)

Schopnost koordinace

Systémy a podsystémy řízení podniku by měly být vzájemně zkoordinovány, k čemuž controlling vytváří předpoklady. „Controlling se má starat o to, aby byly schváleny postupné cíle a jednání v subsystémech podniku.“ (Eschenbach, 2012, str 40)

Schopnost proveditelnosti plánů

„Controlling se má starat o to, aby byly uvnitř podniku prosazeny strategické, příp. operativní plány, příp. záměry a projekty, jak bylo plánováno.“ (Eschenbach 2012, str. 40)

1.3 Funkce controllingu

Controlling je částí řízení podniku, jak již bylo výše uvedeno. Podílí se na plánování rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování apod. Řízení podporuje tím, že „přejímá zodpovědnost za věcně správnou, včasnou a adresátovi přiměřenou podporu „ (Eschenbach, 2004, str. 97) Controlling se podílí na řízení také tím, že spoluvytváří podnikové struktury a koordinuje celý systém řízení.

„Controlling má v této oblasti informační a poradenskou zodpovědnost a zodpovědnost za transparentnost v cestě za dosažením cíle.“ (Eschenbach, 2004, str. 98) Ve větších podnicích bývá zavedena pozice controllera a manažerské řízení může nebo nemusí vzít na vědomí doporučení uvedená v závěrech zprávy, která je podávána controllerem

závěrem jeho zadaného úkolu. Tato praxe je obvyklá ve větších podnicích, kde je controllingem pověřena určitá osoba z interních zaměstnanců. U menších podniků není pro controlling určena žádná konkrétní osoba, controlling bývá často prováděn buď vedením společnosti, nebo je zadán externím společností, nabízejícím tyto služby.

„Controllingový systém zaručuje v rámci koordinace budování, ošetřování a sladění metod a nástrojů, které se používají v jednotlivých podsystémech řízení“ (Eschenbach, 2004, str.98)

1.4 Pracovní postupy a metody controllingu

Pracovní postup controllera vyžaduje nejprve řádně promyslet zadání, orientovat se ve zdrojích potřebných informací a v neposlední řadě by měl být také controller zaujat zadaným úkolem. Při provádění controllingu se zaměřuje například na:

- Orientovanost na řešení problémů
- Celistvost – což značí, že je potřeba analyzovat všechny aspekty vytyčených úkolů a hledat a nalézat odpovědi a v souvislosti s tím zjištěné poznatky zohlednit v rozhodnutích, jakož i zohlednit všechny možné vlivy a interakce
- Systematicčnost – dávat do souvislostí všechny prvky a posuzovat jejich vzájemné vazby
- Sledování principů – zda jsou všechny principy dodržovány
- Otázky – otázky kladené v souvislosti se zadaným tématem zainteresovaným osobám pomáhají odhalit skryté aspekty zkoumané problematiky

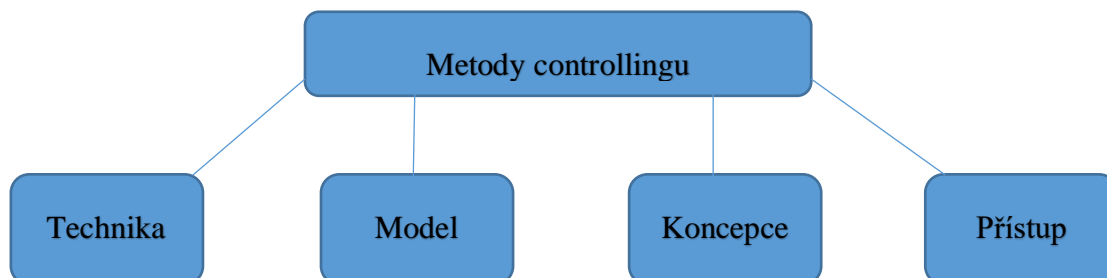
„Metodou rozumíme systematický postup (proces) myšlení a jednání pro získávání znalostí podle předem stanovených pravidel.“ (Eschenbach, 2012, str. 87) Metody controllingu nejsou jednoznačně dané, „existuje jen velmi málo základních metod controllingu“ (Eschenbach, 2012, str 88)

Společným rysem pro metody controllingu jsou čtyři kritéria:

- Metody nemají nadměrně složitou a diferencovanou strukturu,
- jsou použitelné v podnicích všech velikostí,
- slouží pro činnost controllingu – přímo či nepřímo a
- jsou v praxi reálně používané.

Může jít například o metody analýzy, plánování, harmonizace, výpočetní metody, kontrolu, metody hledání rozhodnutí.

Obrázek 1 - Metody controllingu



Zdroj: Eschenbach, Profesionální controlling, str. 87

- Technika – provádění činností, postupy a schopnosti potřebné pro realizaci záměrů a praktickou aplikaci. Jedná se například o techniku scénářů, analýzu bodu zvratu, porovnávání plánů a skutečnosti
- Model – potřebuje-li controller popsat zjednodušeně skutečnost abstraktně, nebo popsat část skutečnosti, zvolí metodu modelu. V modelu jsou zřetelně naznačeny souvislosti a hlavní struktury.
- Koncepce – jedná se o soubor myšlenek pro realizaci většího záměru. Jednotlivé části a myšlenky na sebe logicky navazují. Jejich utřídění pomáhají určité metody nebo modely. Koncepce se řídí systematickým postupem uvažování, je poměrně rozsáhlá.
- Přístup – vypovídá o úhlu pohledu, navrhované cestě, přístupu pro hledání řešení.

1.5 Strategický a operativní controlling

Strategický controlling je stejně jako strategický management zaměřen na dlouhodobé cíle, konkrétně na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu firmy. Vyhledává nové příležitosti, zjišťuje strukturální, technické, hospodářské a politické změny, které budou mít pravděpodobný vliv na chod firmy v budoucnosti. Vytváří předpoklady pro budoucí operativní výsledky. Díky němu mohou být v předstihu zjištěny a analyzovány problémy, které podnik mohou postihnout. Taktéž mohou být odhaleny i potenciály úspěchu. Vedení

podniku tak dostává informace, na základě kterých je schopno včas provádět rozhodnutí, vedoucích k zajištění trvalého úspěchu.

Operativní controlling je zaměřen prioritně na procesy střednědobé a krátkodobé. Řídicími veličinami na operativní úrovni jsou rentabilita, produktivita, hospodárnost a likvidita. Mezi hlavní úkoly patří plánování, stanovování cílů, optimalizace procesů a aktivit.

1.6 Finanční controlling

Finanční controlling je součástí controllingového systému a jeho cílem je zajišťování podnikové likvidity. S pojmem finanční controlling je spjato zejména řízení na operativní či taktické úrovni. Musí být brán v úvahu samozřejmě i na strategické úrovni, zejména u financování investic. Základní funkcí finančního controllingu je řízení a využívání zdrojů, které bývá sledováno jak během plánování a kontroly, tak i v rámci analýzy užití kapitálu. Finanční controlling případně controlling likvidity zahrnuje poskytnutí informací pro analýzu, plánování a kontrolu, provedení samotných plánovacích, řídicích a kontrolních úloh. (Eschenbach 2012, str. 244) Finanční controlling je zaměřen zejména na řízení finanční a kapitálové struktury podniku a na řízení jeho peněžních toků. Jeho cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku. Úkolem finančního řízení podniku je získávat pro potřeby oběžného majetku podniku vhodné cizí zdroje, vyhledávat alternativní umístění volných peněžních prostředků s ohledem na zajištění likvidity. Hlavním nástrojem finančního controllingu je finanční analýza, což je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Podle Eschenbacha, vedle investičního řízení a controllingu, kterými se především určuje investiční majetek, „je to hlavně řízení oběhu finančních prostředků, kterými se určuje pracovní kapitál jako důležitý objekt operativní každodenní činnosti.“ (Eschenbach 2012, str. 245)

2 Pracovní kapitál

S controllingem jako takovým úzce souvisí controlling pracovního kapitálu, který zajišťuje kontrolu a řízení především na úrovni taktické a operativní, v případě řízení investic pak i na úrovni strategického rozhodování. V této kapitole bude popsán pracovní kapitál a jeho složky, spolu s některými z možností řízení složek pracovního kapitálu.

2.1 Pracovní kapitál

Pracovní kapitál je jedním z nejčastěji používaných pojmů při hodnocení efektivity finančního řízení společnosti. Řízení využití kapitálu v podniku je jednou z nejdůležitějších funkcí finančního controllingu. Na operativní úrovni řízení je controlling zaměřen zejména na kapitál vázaný oběžných aktivech, tedy na pracovní kapitál (working capital). Pracovní kapitál je stručně řečeno takový kapitál, který ve firmě neustále obíhá, a tedy pracuje. Pracovní kapitál, jak popisuje Červený „, musíme chápat především bilančně. V první řadě jde o kapitál, resp. finanční zdroje zachycené v rozvaze na straně pasiv. Na druhé straně takovýto kapitál obíhá v podobě oběžných aktiv. (Dvořáková, Červený 2012, str. 63)

Pro pracovní kapitál se obvykle používá zkratka WC, tento pojem označuje aktivní položky hotovostního cyklu – zásoby, krátkodobé i dlouhodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Podnik kapitál využívá různými způsoby, kapitál je různě vázán a na jeho využití bývá zaměřen pohled controllera. Důležitá je především krátkodobá vázanost kapitálu v jednotlivých položkách oběžných aktiv. Množství pracovního kapitálu a jeho strukturu ovlivňuje mnoho faktorů, vnějších i vnitřních. Vliv mají dodavatelské a odběratelské vztahy, odbyt, technologické podmínky výroby, rizika podnikatele, zásobování, oblast podnikání, daňové zatížení, úrokové míry, dostupnost zdrojů. Část pracovního kapitálu však nemusí být efektivně využita, řízení pracovního kapitálu může být příležitostí pro nalezení úspor. Existence určité výše pracovního kapitálu je pozitivní a je třeba hledat jeho optimální výši. (Kislingerová 2004)

Tabulka 1 - Struktura rozvahy

Rozvaha

Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Oběžná aktiva Zásoby	Cizí zdroje (dluhy)
Pohledávky	
Finanční majetek	Krátkodobé závazky

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Synek uvádí, že rozlišujeme pojmy „hrubý pracovní kapitál, kterým se rozumí veškerá oběžná aktiva používaná v podniku a čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK), který je dán rozdílem mezi sumou oběžných aktiv a sumou krátkodobých pasiv.“ (Synek 2011, str. 334).

Hrubý pracovní kapitál vedení společnosti ukazuje, zdali má firma dostatek krátkodobých cizích zdrojů pro pokrytí krátkodobých aktiv. Čistý pracovní kapitál od oběžných aktiv (včetně zásob) odečítá krátkodobé závazky neboli krátkodobý cizí kapitál. Tento údaj nám vlastně říká, kolik provozních prostředků zůstane firmě k dispozici, když uhradí všechny své krátkodobé závazky. Vysoká kladná hodnota čistého pracovního kapitálu značí, že je část běžného provozu firmy financována dlouhodobými pasivy a tím se snižuje rentabilita podniku. O čistém pracovním kapitálu proto mnohem více než o pracovním kapitálu jako takovém platí, že by neměl být příliš velký. Pokud je ČPK kladný, část oběžných aktiv je kryta dlouhodobým kapitálem. V případě, kdy je ČPK záporný, je objem dlouhodobého kapitálu menší než stálá aktiva a část stálých aktiv je kryta krátkodobým kapitálem.

Obecně jako součásti pracovního kapitálu chápeme krátkodobé položky rozvahy, dlouhodobé položky jsou chápány jako majetek. Podle Kislingerové pro účely řízení kapitálu je potřeba brát v úvahu souvislosti platné v životě podniku, který již nějakou dobu funguje. V některých podnicích například položka zásob během let neklesá pod určitou úroveň, ať už je to z důvodu udržování pojistné zásoby, nebo udržování zásob pro pokrytí výkyvů ve výrobě. Zásoby tedy v závislosti na objemech výroby mohou růst se zvyšujícím se obratem a při jeho snížení opět klesají. Do množství stálých udržovaných

zásob také vstupují zásoby nedokončené výroby, které v zájmu udržení plynulosti také nemohou klesat pod určitou úroveň. (Kislingerová 2004)

2.2 Pohledy na čistý pracovní kapitál

Některá oběžná aktiva jsou v podniku vázána delší dobu, jako například pojistná zásoba, některá tato aktiva se obrací velmi rychle a jsou vázána kratší dobu. Management podniku by měl umět rozhodnout, jak budou tato různě vázaná aktiva financována, zda dlouhodobým cizím kapitálem, či krátkodobými dluhy. Mezi krátkodobé zdroje financování mohou patřit například nevyplacené mzdy, dluh u dodavatelů, krátkodobé bankovní půjčky a nástroje financování, jako například leasing nebo faktoring. Čistý pracovní kapitál udává výši oběžných aktiv, která jsou financována z dlouhodobých zdrojů. Pokud je ČPK kladný, část oběžných aktiv je kryta dlouhodobým kapitálem.

V případě, kdy je ČPK záporný, potom objem dlouhodobého kapitálu je menší než stálá aktiva a část stálých aktiv je kryta krátkodobým kapitálem. Existuje zde nebezpečí, že kvůli splácení krátkodobých závazků bude nutné rozprodat stálá aktiva. Ukazatel čistého pracovního kapitálu je užitečný pro zhodnocení krátkodobého financování oběžného majetku. Na čistý pracovní kapitál se lze podívat z pohledu manažera, či z pohledu vlastníka.

Pro manažera je podstatné, v jaké výši jsou oběžná aktiva financována dlouhodobými zdroji. Manažer vnímá dostatečnou výši pracovního kapitálu jako jakousi pojistku, zdroj finančních prostředků relativně jednoduše použitelných pro nečekané nebo mimořádné události, či eventuální ztráty apod. Z uvedených důvodů chápou manažeři čistý pracovní kapitál jako fond finančních prostředků, jehož mají co nejlépe využívat.

Vlastník se na čistý pracovní kapitál dívá ze strany pasiv, jako na rozdíl mezi dlouhodobým kapitálem a stálými aktivy, „bere v úvahu skladbu majetku zachycenou v rozvaze“ (Dvořáková, Červený str. 64). Optimální výše čistého pracovního kapitálu zlevňuje financování a zvyšuje bohatství vlastníka. Ten racionálně vyžaduje takové financování podniku, aby dlouhodobý kapitál byl větší než stálá aktiva. Vlastník tedy sám v podstatě určuje, kolik z dlouhodobého kapitálu připadne na financování běžné činnosti.

Jak udává Červený, ačkoli je čistý pracovní kapitál často využíván jako ukazatel při finanční analýze, v níž se pracuje i s jednotlivými složkami pracovního kapitálu, nelze se na něj dívat jen z pohledu aktiv, jako druhové skladby majetku. Musíme vzít v potaz také zdroje krytí. „Nemůžeme připustit situaci, kdy objektem našich rozhodovacích aktivit budou jen položky oběžných aktiv, ale musíme kontrolovat a řídit i zdroje krytí konkrétního druhu majetku.“ (Dvořáková, Červený str.64)

2.3 Řízení pracovního kapitálu

To že kapitál nazýváme pracovním, má vyjádřit disponibilitu s oběžným majetkem, jeho pružnost, pohyblivost a možnost použít ho v krátké době pro činnost podniku. Čistý pracovní kapitál bezprostředně souvisí s běžným krátkodobým financováním, je totiž očištěn o tu část oběžných aktiv, kterou lze použít jen k úhradě splatných krátkodobých závazků. Celková vázanost kapitálu v oběžných aktivech se nazývá kapitálovou potřebou. Úkolem finančního řízení je hledat a získávat pro uspokojení potřeby oběžných aktiv vhodné vlastní a cizí zdroje a v případě přebytku peněžních prostředků vyhledávat výnosnější alternativní formy jejich umístění např. do krátkodobých cenných papírů, do finančních investic apod., vždy však s ohledem na zajištění likvidity podniku.

Řízení pracovního kapitálu zahrnuje dvě činnosti. Těmi jsou určení optimální výše všech položek oběžných aktiv, jejich strukturu a jejich přiměřenou výši a výběr vhodného způsobu financování oběžných aktiv

Každá firma by měla mít tolik oběžného majetku, kolik hospodárny provoz podniku vyžaduje.

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{Zásoby} + \text{pohledávky} + \text{finanční majetek} \quad (1)$$

Za optimální výši oběžného majetku je považováno takové jeho množství, které umožňuje bezproblémový chod podniku s co nejnižšími celkovými náklady. Pokud je pracovního kapitálu nedostatek, chod podniku se zpomaluje, jeho přebytek vyvolává další náklady na jeho držbu. Protihodnotou těmto nákladům bývá jednodušší život podniku. „Pracovní kapitál je ovlivňován průběhem výroby, nákupu a prodeje.“ (Kislingerová 2004, str.393) Řízení pracovního kapitálu ovlivňuje dodavatelsko-odběratelské vztahy,

stav zásob a hotových výrobků umožňuje dodávky podle potřeb zákazníka, pohledávky usnadňují platební styk, kdy podnik nemusí vyžadovat platby hotově a držet hotovost v pokladně, a hotovost vyrovnává okamžité finanční potřeby podniku. Řízení pracovního kapitálu může ale také být příležitostí k nalezení úspor.

Úkolem řízení pracovního kapitálu je nejen určení optimální výše jednotlivých položek, ale také rozhodování, jakým způsobem bude oběžný majetek financován. Stanovení optimální výše složek pracovního kapitálu není jednoduché ani jednoznačné, každá změna výše jednotlivých položek pracovního kapitálu ovlivňuje jak zisk, tak i cash flow podniku a tudíž i rizikovost.

Řízení výše oběžných aktiv závisí na typu výroby, délce výrobního cyklu, možnostech zásobování, požadavcích odběratelů na výrobu, plánu tržeb, úhradě závazků apod.

Při určení optimální výše oběžných aktiv je možno postupovat analyticky, podle jednotlivých položek oběžných aktiv. Je možné také postupovat výpočtem pomocí obrátového cyklu peněz.

Optimální výše pracovního kapitálu podle Červeného nelze hodnotit jen podle požadavků minimalizace nákladů. Přiměřené náklady jsou nezbytné pro chod podniku stejně jako určitá úroveň zásob, pohledávek a finančního majetku. Všechny zmíněné části pracovního kapitálu přispívají k tvorbě zisku, likviditě a udržitelnému rozvoji firmy.

Některé složky pracovního kapitálu především výrobní a obchodní podniky neřídí zcela efektivně. V zásobách může docházet k neefektivním výkyvům v jejich množství vlivem zvýšených objednávek v době výhodných cen a vstupů, nárazovým zvýšením objemu výroby při obdržení velké zakázky, podíl mají i sezonní vlivy. (Kislingerová 2004)

Vybrané možnosti optimalizace složek pracovního kapitálu jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 2- Možnosti optimalizace složek pracovního kapitálu

Položka	Optimalizace
Zásoby materiálu	Frekvence objednávání
Zásoby nedokončené výroby	Doba výroby
	Počet předávek mezi pracovišti
Zásoby výrobků a zboží	Frekvence expedice
	Doba dodání očekávaná zákazníkem
Pohledávky	Dohodnutá doba splatnosti pohledávek
Finanční majetek	Stabilita objednávek
	Stabilita příjmů

Zdroj: vlastní zpracování 2017, podle Kislingerová 2004

Pracovní kapitál je významným indikátorem finančního postavení podniku, ale není úplně ideálním nástrojem finančního řízení, například proto, že je odvozen z mnoha položek účetních výkazů, z nichž některé nelze určit přesně (nejisté pohledávky, rizikové cenné papíry). Také ne všechna aktiva jsou skutečně likvidní, protože podnik může mít neprodejně, těžko ocenitelné zásoby apod.

Abychom mohli výši pracovního kapitálu považovat za optimální, měl by tento být kladný, aby firma byla schopna platit krátkodobé závazky a současně ne příliš velký. Pokud je velký, tak pracovní kapitál nevydělavá a snižuje rentabilitu. Přebytek likvidních krátkodobých aktiv nad krátkodobými zdroji značí, že finanční pozice firmy je dobrá a podnik i v případě nečekané nepříznivé události, vedoucí k výdajům peněžních prostředků, může pokračovat v činnosti. Vyšší objem pracovního kapitálu tedy život podniku usnadňuje, na druhé straně je takový stav pro podnik dražší. V případě, že podnik má nízké marže a současně vysoké náklady na kapitál, musí pečlivě zvažovat účinky určité výše pracovního kapitálu.

Optimální množství pracovního kapitálu samozřejmě neznamená jeho nulovou výši. Jak již bylo uvedeno výše, potřeby každého jednotlivého podniku jsou různé, objemy pracovního kapitálu závisí na mnoha faktorech a otázkou je, kde hledat možnosti snížení jeho objemu tak, aby tím nebyla ovlivněna výroba a služby pro zákazníka. Odpovědí může být délka hotovostního cyklu popsaného níže. Existují ale i položky pracovního kapitálu, na které doba hotovostního cyklu nemůže mít vliv, což souvisí právě

s vyloučením negativního vlivu na výrobu. Takovou položkou jsou pojistné zásoby, nutné pro plynulou výrobu, velké objednávky materiálu spojené s výhodnější cenou, jak již bylo zde popsáno. V kapitole 2.4 Obratový cyklus budou uvedeny možnosti zkrácení doby obratového cyklu.

2.4 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz je doba mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků. Charakterizuje dobu, po kterou jsou fondy podniku vázány v oběžných aktivech.

$$OCP = \text{Doba obratu závazků} + \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba odkladu plateb} \quad (2)$$

Doba obratu zásob, značí průměrnou dobu od nákupu materiálu do jejich prodeje vyjádřená jako:

$$DOZ = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$$

Doba obratu pohledávek odpovídá době, která uplyne od fakturace do chvíle inkasa platby. Vypočteme ji jako:

$$DOP = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$$

Doba odkladu plateb je doba mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně. Tato doba snižuje dobu obratového cyklu peněz. Vypočte se jako:

$$DI = \frac{\text{Dluhy dodavatelů}}{\text{Jednodenní nákup}}$$

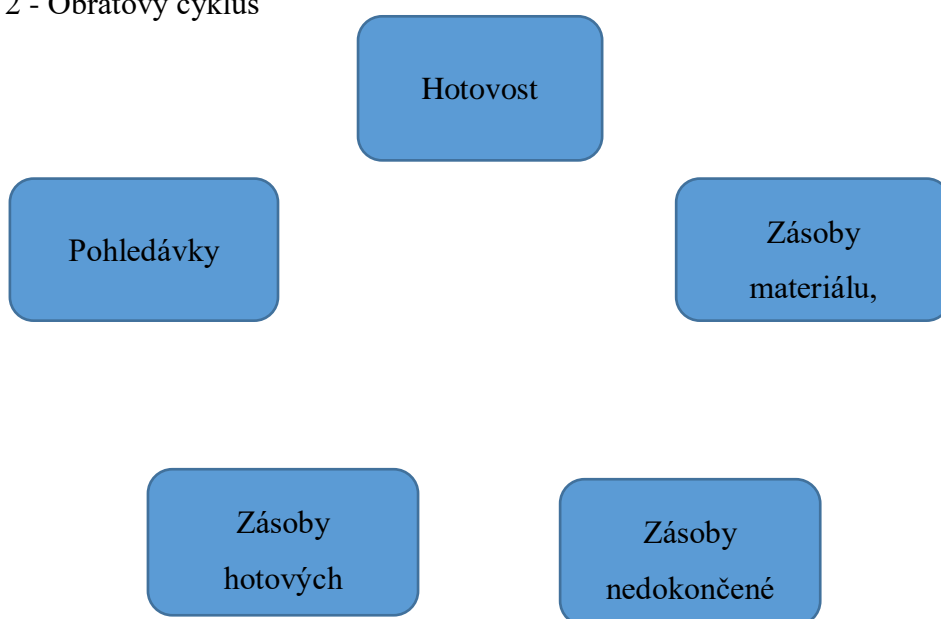
(Synek 2011 str. 336)

Jinak řečeno je obratový cyklus peněz součtem doby obratu zásob a doby inkasa a odečte se doba odkladu plateb. Čím kratší je obratový cyklus peněz, tím méně pracovního kapitálu podnik potřebuje. Pokud by podnik chtěl obratový cyklus peněz zkrátit, musí

zkrátit dobu obratu zásob a dobu inkasa spolu s prodloužením doby odkladu plateb (pokud toto prodloužení nezvýší náklady podniku a nepoškodí vztahy s dodavateli).

S obrátovým cyklem peněz souvisí kapitálová potřeba, která je součinem obrátového cyklu peněz a jednodenních nákladů. Jednodenní náklady se vypočítají z celkových nákladů, které vydělíme počtem dní. Kapitálová potřeba vyjadřuje množství disponibilních finančních prostředků, nutných k pokrytí potřeb podniku, než dojde k inkasu pohledávek.

Obrázek 2 - Obrátový cyklus



Zdroj: vlastní zpracování 2018, podle Kislingerová 2004

Podnik potřebuje mít dostatek hotovosti pro výrobu, nákup materiálu, obecně pro celý provoz. Koloběh peněz je znázorněn na obrázku výše. Hotovost se použije pro nákup zásob materiálu a surovin, poté jsou tyto zásoby použity ve výrobě a nějaký čas jsou deponovány v hotových výrobcích až do doby prodeje, kdy vznikne pohledávka. Po úhradě pohledávky podnik znovu získá zpět hotovost. Inkasovaná hotovost by měla být vyšší, než původně investovaná, tak by byla zakázka pro firmu výhodná. „Pro řízení pracovního kapitálu je důležitý objem na počátku investované hotovosti a také doba, na kterou je investována.“ (Kislingerová 2004, str. 382)

Možnosti zkrácení hotovostního cyklu

Pokud by podnik měl zájem zkrátit svůj hotovostní cyklus, měl by se zaměřit například na jednu z následujících oblastí. Při optimalizaci je nutné mít na zřeteli charakter odvětví, konkurenční pozici, způsob řízení společnosti apod. Přehled je zpracován podle návaznosti podnikových procesů

- Doba příjmu a zpracování objednávky
- Objednávání zásob
- Doba dodání zásob do výroby
- Příprava a plánování výroby
- Postup produktu ve výrobě, předávky
- Skladování hotových výrobků
- Expedice a doprava k zákazníkovi
- Fakturace a doručení faktury
- Dohodnutá splatnost
- Platební morálka zákazníka
- Doba převodu peněz
- Rychlost předání informací mezi všemi články od objednávky přes expedici do zaplacení

(Kislíngerová 2004)

Při prozkoumání výše uvedených bodů zjistíme, že některá zpoždění se dají odhalit téměř okamžitě. Zpoždění mohou být způsobena záměrně – například pozdní úhradou zákazníkem. Další možností zpoždění může být chybně nastavený proces – prodleva při schvalování objednávek, vystavování faktur v delších časových úsecích v dávkách. Dodavatel také může mít dojem, že cena nakoupeného zboží je vysoká a to si může kompenzovat prodloužením splatnosti faktury. Ne nepodstatná je také možnost nízké výkonnosti některých zaměstnanců v pozicích, které délku hotovostního cyklu mohou ovlivnit.

2.5 Pohledávky

„Pohledávky představují značnou část majetku podniku, jejich řízení proto musí být věnována velká pozornost.“ (Synek 2011, str.326). Základním cílem podniku je tvorba zisku nebo zvyšování hodnoty podniku. Proto je nezbytné kromě výrobní fáze a následného prodeje výrobků či služeb, také sledovat výši pohledávek a jejich splatnost. Podle Synka pohledávka obecně představuje právo věřitele požadovat na dlužníkovi plnění určitého závazku. (Synek 2011). Pohledávky vznikají v čase, kdy odběratel obdržel zboží, přičemž jeho platba proběhne až s prodlevou. V pohledávkách jsou vázány finanční zdroje podniku, jejich výše má vliv na likviditu. Vzniklé pohledávky podnik sleduje z hlediska jejich objemu, struktury a času. Pro toto sledování bývají vytvořeny časové plány pohledávek, které poskytují veškeré informace o lhůtě splatnosti, o nesplacených pohledávkách, nedobytných pohledávkách apod. Nulová výše pohledávek prakticky existovat nemůže, protože by zákazníci museli platit okamžitě. Je normální mít nějaké pohledávky ve lhůtě splatnosti. Podniky tedy obvykle člení pohledávky ve lhůtě splatnosti, po lhůtě splatnosti a nedobytné pohledávky. Činnosti v podniku směřující k optimálnímu usměrňování pohledávek což lze souhrnně nazvat řízením pohledávek. A protože pohledávky váží v podniku finanční zdroje a plynou z nich další finanční důsledky, mluvíme často o finančním řízení.

„Význam pohledávek pro společnost určuje obor podnikání, jeho charakter, zvyklosti mezi obchodními partnery a především vyjednávací síla mezi dodavateli a odběrateli.“ (Kislingerová 2004, str. 406). Každá firma by měla před přijetím zakázky být vědoma, jaká platební morálka panuje v oboru, ve kterém podniká, zda je v něm zvykem brát zálohové platby, zda odběratelé očekávají dlouhé splatnosti apod. Musí si také být vědoma svých možností v případě zakázek velkého finančního objemu během krátké doby, zda je v jejích možnostech pokrýt dobu obrátového cyklu. Při dojednávání zakázky je důležitá vyjednávací síla obchodních partnerů. Velká konkurence znásobuje vyjednávací sílu zákazníka, úzkoprofilové zboží a jedinečnost naproti tomu usnadňuje vyjednávání prodávajícímu, který si v takovém případě může z velké míry učít cenu, formu platby, dobu dodání apod.

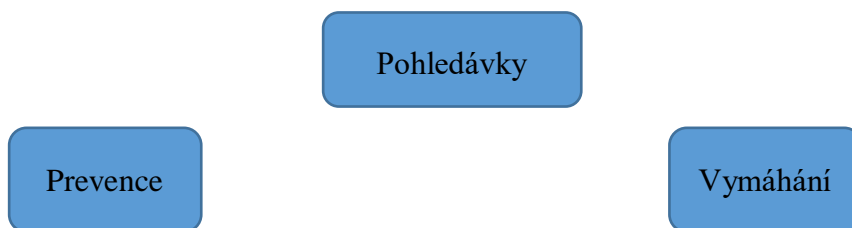
2.5.1 Struktura pohledávek

V konkurenčním prostředí jsou podniky nuceny prodávat své produkty na obchodní úvěr. Tento způsob prodeje přináší riziko růstu pohledávek. Proto je nezbytné provádět pravidelné controllingové aktivity.

Pohledávky vznikají prakticky z různých důvodů. Dodávkou zboží, služeb a prací vzniká pohledávka z obchodního styku. Jinou formou jsou pohledávky vzniklé například z nároku na dotace, odpočty daní, půjček zaměstnancům apod. „Pohledávky váží finanční zdroje – kapitál podniků a mají další finanční důsledky.“ (Valach 1999, str. 136)

Na strukturu pohledávek se lze podívat ze dvou stran, pohledávka má své pozitivní stránky, ovšem mívá i negativní dopady na hospodaření podniku. Mezi pozitiva pohledávek patří v přeneseném slova smyslu to, že jejich prostřednictvím si podnik buduje základnu odběratelů, se kterými má smluvně domluvené splatnosti faktur. Platební podmínky jsou podle Kislingerové součástí každé obchodní nabídky. Prostřednictvím dodavatelských úvěrů lze získat konkurenční výhodu, nového zákazníka či vyšší odbyt. Mezi negativa patří riziko nezaplacení, dodavatelský úvěr musí podnik financovat, což navyšuje náklady. Dodavatel se při pozdní úhradě pohledávek může dostat do druhotné platební neschopnosti, což se zákonitě projeví na vztazích s dodavateli a zaměstnanci. Pozdní inkaso pohledávek má vliv i na cash flow, na výkaz zisků a ztrát. Nedobytnou pohledávkou se ztrácí náklady vynaložené na pořízení, marže, výše odvedeného DPH. Nedobytné pohledávky lze za určitých podmínek promítnout do výpočtu daně z příjmů, což negativní vliv částečně kompenzuje. Účelem řízení pohledávek je ochránit podnik před vysokým podílem pozdě uhrazených faktur a co nejvíce omezit nedobytné pohledávky. Pohledávky se řídí prostřednictvím prevence, nebo vymáhání.

Obrázek 3- Řízení pohledávek



Zdroj: vlastní zpracování 2017, podle Kislingerová 2004

2.5.2 Poskytování dodavatelského úvěru

Dodavatelský úvěr je prakticky poskytnutí odkladu splatnosti závazků bez toho, aby odběratel platil poplatek či úrok. Poskytování dodavatelského úvěru s sebou přináší určité náklady a rizika. Mnoho podniků se snaží proto dodavatelské úvěry limitovat dobou splatnosti faktur, nebo úvěrovým limitem, čímž se snižuje riziko nezaplacení na únosnou mez. Před poskytnutím obchodního úvěru by dodavatel měl podniknout vše proto, aby si svou pohledávku nějakým způsobem zajistil, prostřednictvím následujících postupů:

Zjišťování bonity zákazníka, možností je zjišťování bonity z finančních výkazů, pokud je podnik zveřejňuje. Finanční výkazy ovšem nemusí být, zvláště u neauditovaných společností zcela spolehlivé a dodavatel nemá čas ani prostředky dělat u každého zákazníka finanční analýzu. Proto využívá i jiných možností, kterými jsou například dobré jméno odběratele, což se dá ověřit například pomocí vyžádaných referencí.

Dalším hodnoceným bodem je dostatečná kapacita v oblasti podnikání zákazníka, jeho konkurenceschopnost, platební morálka v minulosti, ochota nového zákazníka poskytnout zálohu nebo relevantní reference. Podrobné zkoumání bonity je nutné především u velkých zakázek objemových i finančních.

Důležitým pomocníkem je také **stanovení limitů**, tedy opodstatněného omezení výše dodavatelského úvěru. Tento postup lze uplatnit u zákazníků s pravidelnými dlouhodobými odběry.

Poskytnutí záruky snižuje riziko nezaplacení prostřednictvím ručení nejčastěji formou akreditivu, bankovní záruky, zajištění hmotným majetkem, nebo zajištění majitelem. Bankovní záruku může poskytnout jak banka dodavatele, tak banka odběratele. Dokumentární akreditiv je důležitým zajišťovacím instrumentem v zahraničním obchodě. K zajištění majitelem patří různé směnky, cizí i vlastní, k zajištění majetkem se využívá ručení nemovitostmi.

Součástí poskytování dodavatelského úvěru je **určení platebních podmínek**, tedy splatnosti faktur nebo možného skonta. Splatnost faktur dodavatel určuje podle zvyklostí, nebo skutečností, které o zákazníkovi zjistil. Platbu předem většinou dodavatel vyžaduje při dodávce specifického zboží, které by při odstoupení odběratele od smlouvy již těžko prodával, nebo u zákazníka se špatnou platební morálkou. Prodej za hotové se realizuje u

malých částek, nebo jako alternativa k platbě předem. Nejběžnější pro stálé odběratele podniku je stanovení obvyklé splatnosti, dané pro obor podnikání. Pro důležité zákazníky, získání konkurenční výhody a podobně, je možné stanovení delší splatnosti, než je běžně obvyklé. Skonto je poskytováno po domluvě mezi zákazníkem a prodávajícím jako sleva za dřívější úhradu. Poskytnutím skonta se sníží riziko nesplacených pohledávek, ale také se sníží konečná cena výrobku. (Kislingerová 2004)

2.5.3 Způsoby řízení pohledávek z obchodního styku

Pohledávky z obchodního styku mají rozhodující místo mezi pohledávkami. Lze je řídit různými způsoby (Valach, 1999) :

- Využívání podmínek prodeje pro řízení pohledávek – s rostoucí výší pohledávek může růst zisk prostřednictvím prodaného objemu, ovšem v pohledávkách vázaný kapitál nelze investovat jinde. Dohoda o počtu dní do splatnosti pohledávky je tedy podstatná při uzavírání smluv.
- Stanovení výše pohledávek – stav pohledávek k určitému datu nebo určení jejich průměrné výše v určitém období.

Nejvyužívanější je ukazatel doby obratu pohledávek. (6)

$$DOP = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$$

Ukazatel doby obratu pohledávek z obchodního styku měří rychlost/dobu s jakou společnost zinkasuje v průměru své pohledávky od odběratelů. Čím je tento ukazatel nižší (například doba obratu 30 dnů), tím méně zdrojů k financování pohledávek firma potřebuje. Rozhodnutí o délce splatnosti a toleranci inkasa po lhůtě splatnosti však zpravidla vychází z obchodních vztahů s odběrateli, řízení dodavatelského rizika a oboru podnikání. Vysoký ukazatel doby obratu pohledávek může odrážet dlouhé splatnosti pohledávek, nicméně zpravidla vyjadřuje problematické portfolio odběratelů se špatnou platební morálkou či vysoký podíl nedobytných pohledávek.

Dalším ukazatelem je obrátka pohledávek, která měří počet obrátek pohledávek během uvažovaného období

(7)

$$OP = \frac{Tržby}{Pohledávky}$$

- Řízení pohledávek z hlediska výnosů a rizika – řeší otázku komu a za jakých podmínek nabídnout obchodní úvěr. Rozhodování vychází z toho, zda odběratel na podmínky přistoupí a pohledávku zaplatí. Podnik také musí počítat s pravděpodobností rizika nezaplacení a tedy ztrátou ve formě vynaložených nákladů. Vliv má i předpoklad, že doba obchodního úvěru se rovná úrokovací době.
- Zajištění pohledávek – respektování rizika a jeho ošetření. Formy zajištění podnik volí s ohledem na vztahy s konkrétním odběratelem, s ohledem na jeho spolehlivost, délku spolupráce apod.
- Využívání informací o odběratelích – mají zjistit kvalitu odběratele, jeho platební schopnost a tím přispívat k jistotě pohledávek. Aktuální je tento způsob zvláště u nových, neznámých odběratelů. Podnik může získat informace vlastním sběrem těchto informací, jako je například sledování dosavadních zkušeností s placením. Dále lze využít služeb specializovaných společností, zabývajících se monitorováním platební morálky a úvěrůshopnosti společností.
- Inkasní politika – patří sem evidence pohledávek, sledování plateb ve splatnosti a po splatnosti, zasílání upomínek, aktivní vymáhání pohledávek apod.

2.5.4 Negativní dopady pohledávek

Pohledávky jsou součástí života podniku, a pokud jsou hrazeny včas, jsou v pořádku. Pohledávky, u kterých dochází k pozdnímu zaplacení, musí být vymáhány, nebo nejsou zaplacený vůbec, jsou pohledávky špatné. U takových pohledávek dochází k nákladům z vymáhání, když je vymáhání bezúspěšné pohledávka se musí odepsat a je nákladem firmy.

U nedobytných pohledávek je dodavateli způsobena škoda ve formě nákladů vynaložených na pořízení, DPH a daň z příjmů, dále dodavatel přijde o marži, potřebnou pro pokrytí režijních nákladů a tvorbu zisku. Tato nepříznivá situace je vykompenzována možností tvořit opravné položky. Možností, jak nedobytným pohledávkám předcházet je vystavení zálohové faktury na částku předpokládaného odběru. Po jejím zaplacení je vystaven daňový doklad s povinností odvést DPH. Pokud zálohová faktura není zaplacená, nijak se to v daňové povinnosti podniku nezobrazí

Pohledávky hrazené po splatnosti ovlivňují stav hotovosti podniku a narušují plánované cashflow. Podnik musí potřebu hotovosti financovat z jiných zdrojů, ať krátkodobých úvěrů nebo třeba kontokorentů. Takový postup je nucen používat podnik bez rezerv na účtech a v pokladně, pokud chce včas dostát svým závazkům. Pokud podnik možnost využití vlastní hotovosti, nebo úvěrových prostředků nemá, dochází k druhotné platební neschopnosti, která narušuje vztahy dodavatelů a odběratelů, se zaměstnanci, státními úřady (Kislingerová 2004)

Vymáhání pohledávek

K vymáhání pohledávek přistupuje podnik ve chvíli, kdy uplynula doba splatnosti faktury. Důvody nezaplacení může mít odběratel různé, může mít například z vysvětlitelných důvodů momentální krátkodobý nedostatek hotovosti k hrazení závazků a zaplatit nemůže, horší variantou je když zaplatit vůbec nechce. Vymáhání pohledávek ze strany dodavatele závisí na možnostech vymáhání, individuálních vztazích mezi obchodními partnery. Podstatné je tedy zvolení správného postupu vymáhání, dobré načasování a pečlivé sledování jednotlivých kroků vymáhání.

Prvním kontaktem ve vymáhání je většinou kontakt telefonický, kdy se zástupce dodavatele dotáže osoby zodpovědné za úhradu na příčiny nezaplacení závazku a prokonzultuje s ním možnosti zaplacení, schůdné pro obě strany, nebo navrhne splátkový kalendář. (Valach 2003) Variantou prvního upozornění také může být písemná upomínka, která je generována účetním systémem. Mínusem písemné upomínky je to, že pokud není poslána doporučeně, či do datové schránky, kde se dá prokázat doručení, upomínající prakticky vůbec neví, zda se upomínkou někdo zabýval. Pokud se jedná o vysoké nezaplacené částky, je na místě osobní návštěva, která má vzhledem k osobní

účasti obou stran poměrně velkou váhu, co se slibované nápravy týká. Vhodné je vše domluvené sepsat také písemně pro pozdější dokladování dohody.

Při neúspěchu vymáhání výše uvedenými způsoby je firma nucena využít služeb inkasních agentur, právních kanceláří a soudů. Nejefektivnější je vymáhání prostřednictvím inkasních agentur, které z vymožené částky inkasují domluvený podíl, jako poplatek za vykonané služby a tedy jsou daleko rychlejší a efektivnější, než vymáhání soudní cestou, které podle zkušeností z praxe může trvat i několik let. Často se stává, že než soud pohledávku vymůže, dlužník se zbaví veškerého majetku a následná nařízená exekuce již není nic platná. Posledními kroky je pak právě exekuce a konkurz. Jelikož jsou to až poměrně opožděné prostředky, ne vždy končí skutečnou úhradou celé dlužné částky.

2.6 Zásoby

Zásoby jsou jednou ze tří nejvýznamnějších složek oběžného majetku. Podskupinou zásob je materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky, zvířata, zboží a také poskytnuté zálohy na zásoby. Pro výrobní a obchodní firmy je to vůbec nejdůležitější část aktiv, protože váže podstatnou část finančních prostředků. Z toho důvodu musí výrobní a obchodní společnosti věnovat pozornost obratu zásob, tj. zjednodušeně době, po kterou jsou zásoby ve firmě. Držení zásob dlouhou dobu není pro firmu dobré ani výhodné. Jednak na sebe vážou kapitál a jednak může docházet k jejich znehodnocování. Logistické procesy spojené s pořizováním, skladováním a distribucí zásob vyžadují značné náklady. Z těchto důvodů je nutné usilovat o co nejmenší nutné zásoby. Na jedné straně výrobní část závodu by považovala za ideální mít vždy k dispozici dostatečnou zásobu materiálu a zboží na pokrytí jak pravidelných, tak i nahodilých objednávek zákazníků firmy. Naproti tomu management by za optimální považoval nákup zboží a materiálu až těsně před výrobou a následným prodejem. Logistika a nákup se snaží nesoulad mezi potřebami prodeje a tlakem na finance nějakým způsobem optimalizovat.

2.6.1 Řízení zásob

Řízení zásob je tedy činnost, jejímž cílem je udržovat zásoby na úrovni potřebné k vyrovnávání časového a množství nesouladu mezi procesem výroby u dodavatele a procesem spotřeby u odběratele. „Zásoby vznikají v důsledku časového a prostorového nesouladu mezi vznikem požadavku dané položky a disponibilitou této položky“. (Kislingerová 2004, str. 448) Určitá výše zásob je nutná v každém podniku pro pokrytí potřeb plynulé výroby. Řízení zásob probíhá s ohledem na odvětví, konkurenční strategie, provozní a organizační strukturu, náklady na kapitál apod. (Kislingerová 2004) Potřebu zásob v podniku vyvolává poptávka po výrobcích. Pokud lze jednoznačně určit poptávané množství se o poptávku závislou. Pokud je potřebné množství nutné odhadnout na základě předpokladů, předchozích zkušeností či analýzy, jedná se o poptávku nezávislou. Tyto skutečnosti splňují finanční ukazatele v oblasti řízení zásob a aktivity podniku, kterými jsou obrátka zásob a doba obratu zásob.

a) obrátka zásob

Ukazatel obrátka zásob OZ udává, kolikrát se zásoby obrátí (nakoupí a prodají) během daného období, nejčastěji roku. (8)

$$OZ = \frac{\text{Náklady na prodané zásoby}}{\text{Průměrná výše zásob}}$$

Kde náklady na prodané zásoby = náklady na prodané výrobky + náklady na prodané zboží + náklady výroby + spotřeba materiálu

Průměrná výše zásob se vypočítá jako aritmetický průměr denních stavů.

(Kislingerová 2004)

Vyšší hodnota ukazatele znamená rychlejší obrat zásob v podniku a tedy aktivnější využívání kapitálu vloženého do zásob. Pokud se ukazatel snižuje, poukazuje to na zhoršení likvidity podniku, za předpokladu, že toto snížení není kompenzováno zlepšením služeb zákazníkům, nebo plynulejším výrobním procesem. Dále to také může být signálem problémů v oblasti výroby nebo odbytu a tím signálem ohrožení budoucího zisku. (Pavlíková 1998)

b) doba obratu zásob

„Ukazatel informuje o tom, za jak dlouho se průměrně obrátí zásoby“ (Kislingerová 2004, str. 473) (9)

$$DOZ = \frac{\text{Průměrná zásoba}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

(Synek 2011)

Doba obratu zásob, je pojem, který označuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby (suroviny, polotovary, materiál) vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Obecně je situace v podniku dobrá, pokud se obrat zásob zvyšuje a doba obratu zásob snižuje. Čím je ukazatel doby obratu zásob nižší, tím méně zdrojů k financování zásob firma potřebuje a naopak. Ukazatele lze využít pro budoucí plánování a také pro kontrolu.

Operativní a strategické řízení zásob

Proces řízení zásob rozdělujeme na operativní a strategické. Strategické řízení zásob spočívá v určování objemu finančních zdrojů, které může firma dlouhodobě vyčlenit na financování zásob. Operativní řízení zásob představuje samotné pořizování a udržování konkrétních druhů zásob na skladě nebo v prodejnách pro potřeby vnějších zákazníků. Operativní řízení zásob, určování výše jednotlivých druhů materiálu a zásob je ovlivněno strategickými záměry podniku a podléhá strategickému řízení zásob. (Synek 2010).

2.6.2 Základní členění zásob

Zásoby rozlišujeme mimo jiné na:

- obratovou (běžnou) zásobu,
- maximální zásobu,
- minimální zásobu
- pojistnou zásobu,
- technologickou zásobu,
- okamžitou zásobu,
- spekulativní zásobu

Obratová (běžná) zásoba je množství zboží nebo materiálu, které pokryje spotřebu zásob během dodávkového cyklu, což je období mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami. Předpokládá se, že spotřeba zásob probíhá plynule, nebo častěji v menších dávkách a nákup zásob se uskutečňuje po větších dávkách periodicky. Obratová zásoba během cyklu kolísá.

Maximální zásoba představuje výši stavu zásob v době nové dodávky

Minimální zásoba je stav před dodáním nové dodávky, je součtem pojistné a technologické zásoby.

Pojistná zásoba slouží jako pojistka proti neočekávaným výkyvům dodávek nebo čerpání zásob. Konkrétně se využívá v případech, kdy dodavatel dodávku nedodá vůbec, nebo ji vykryje jen částečně, nebo dodá zásoby se zpožděním. Slouží také k pokrytí potřeb výroby v případě neočekávaných zvýšení objednávek.

Technologická zásoba je část zásob držená skladem, kterou není možno použít k okamžité spotřebě z toho důvodu, že v ní ještě probíhají potřebné technologické procesy. Například sušení, stárnutí, zrání apod.

Okamžitá zásoba je skutečný fyzický stav zásob ve skladech k danému časovému okamžiku.

Spekulativní zásoba je tvořena s vidinou dosažení zisku díky budoucímu prodeji těchto zásob. Zásoby jsou nakupovány při snížení cen nebo při předpokládaném budoucím zvýšení cen.

2.6.3 Efekty z držby zásob

Řízení zásob souvisí se všemi činnostmi podniku, vyšší management zajímá vázanost finančních prostředků v zásobách, provozní management řeší zásoby ve vztahu k výrobě, jakými jsou dostupnost, potřebné množství zásob pro výrobu a jejich stálý dostatek apod. Controlling podle Červeného hraje roli koordinátora mezi oběma úrovněmi managementu. Se zásobami jsou v souvislosti s jejich užitím v nákupních, výrobních a prodejních procesech svázány náklady, které snižují konečný efekt podnikání. Controlling poukazuje na negativní i pozitivní efekty spojené s držbou zásob, pomáhá zásoby optimalizovat a řídit jejich množství, potažmo náklady na zásoby.

Mezi pozitivní efekty držby zásob patří využití množstevních slev, momentálních výhodných cen, úspěšné spekulace na trhu. Při větších objemech nákupů jsou obvykle nižší náklady na pořízení, což samozřejmě musí být vykompenzováno možností snížených nákladů na tento objem (např. nákladů na skladovací prostory apod.) Pro výrobu je výhodné mít větší pojistnou zásobu, která snižuje rizika, jakými mohou být prostoje v procesech, obecně je logistika s většími zásobami jednodušší, rovnoměrně mohou být také využity výrobní kapacity.

Negativní efekty držby zásob bývají spojeny s náklady držby zásob (skladování), náklady souvisejícími s pořízením zásob (doprava, clo), jejich nedostatkem (odstávky, prodlení), Náklady na objednání a přejímku, náklady vzniklé škodami na zásobách a také, jak již bylo zmíněno, náklady vázaného kapitálu. (Dvořáková, Červený 2012)

2.6.4 Optimální stav zásob

Pro určení optimálního stavu zásob lze použít několik modelů řízení zásob, které budou popsány dále. Důležité je, aby pozitivní efekty držby zásob převažovaly nad negativními efekty. Podnik by měl vždy prioritně řešit stav kritických položek zásob, tedy těch, kde lze dosáhnout nejvyššího efektu v řízení zásob a kde by nedostatek či přebytek zásob mohl způsobit zásadní škody. (Dvořáková, Červený, 2012) Controlling zásob řeší v reálném životě podniku otázku, kdy objednat nebo vyrobit požadované potřebné zásoby a také množství, jaké je zapotřebí objednat. Zásoby je možné objednávat v závislosti na individuální zakázce jednotlivě ve chvíli, kdy nastane potřeba, nebo periodicky v objednávkovém cyklu. Nejjednodušší je přitom z maximálního stavu zásob odečíst zásoby na skladě a množství zásob, které je objednané a dosud nedodané. Dále se připočte očekávaná poptávka během dodací lhůty.

Pro řízení zásob podnik musí odhadnout celkovou spotřebu jednotlivých zásob za určité časové období. Tento odhad vychází z plánů prodeje, z rámcových celoročních objednávek zákazníků, z analýzy časových řad a trendů vývoje spotřeby zásob v minulých obdobích a podobně. U výrobních firem je limitující pro tento odhad očekávané spotřeby limitující omezená výrobní kapacita nebo dostupnost materiálu.

Potřebná dodávka během období, například roku, vychází z bilanční rovnice zásob, která říká, že zdroje by měly být rovny potřebám. Součet zásob na počátku období a celkové

výše dodávky se má rovnat součtu potřeby zásob v daném období a zůstatku na konci období. Celková výše dodávky se rozčlení na jednotlivé dílčí dodávky a u těchto dodávek se stanoví jejich optimální výše a optimální dodávkový cyklus.

Optimální velikost dodávky je přitom taková, při které jsou při dané spotřebě celkové náklady spojené se zásobami minimální. Náklady spojené se zásobami jsou dány jako náklady na zajištění dodávky a náklady na skladování a udržování zásob.

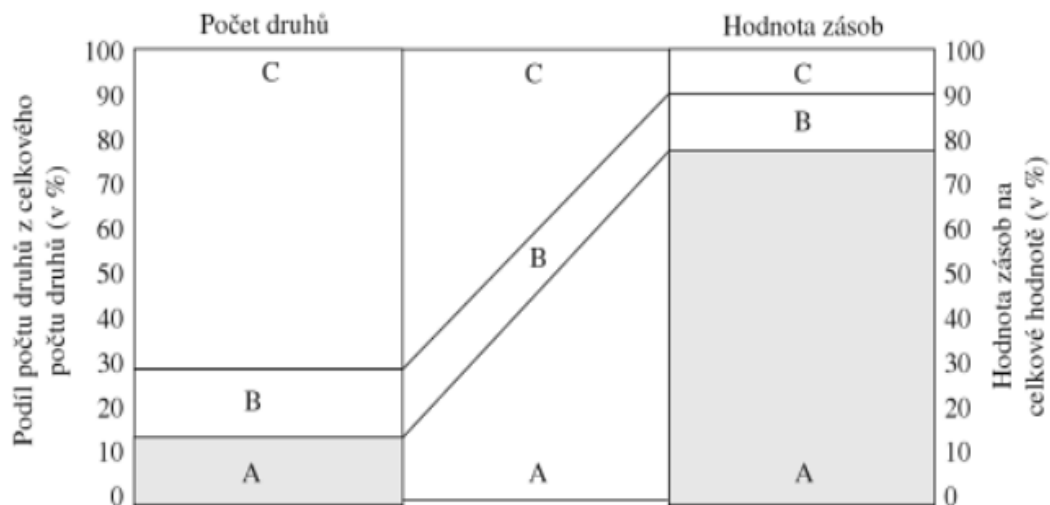
2.6.5 Metoda ABC

Počet položek zásob v podniku se může pohybovat v některých případech v řádu tisíců až desetitisíců. Nelze proto dost dobře sledovat položky odděleně, kontrolovat stav a optimalizovat dodávky. Pro tuto situaci je dobře využitelná analýza ABC. (Kislingerová 2004)

„Analýza ABC je důležitý nástroj pro stanovení priorit. Pro vlastní controlling má analýza ABC mimořádný význam, protože umožňuje cílené a hospodárné postupy. Pokud poznáme vnitřní složení jevů, můžeme neprodleně provést nápravná opatření, jejichž účinky se ihned projeví.“ (Vollmuth 2004, s. 9)

Principem této analýzy je diferenciacce podle podílu na celkovém objemu spotřeby a podle podílu na hodnotě.

Obrázek 4- Metoda ABC



Zdroj: Synek, Podniková ekonomika

Skupina A zahrnuje ty druhy zásob, jejichž hodnota se na celkové roční spotřebě podílí nejméně. Podle různých odborných teorií představuje tato skupina zásob ve výši 5 % až 20 % druhů podíl na celkové spotřebě ve výši 60 % až 80 % (ve finančním vyjádření). V této skupině se zásoby nejčastěji důkladně kontrolují. **Skupina B** představuje zhruba 10 % až 20 % druhů zásob s podílem na celkové spotřebě ve výši 10 % až 20 %. Ke sledování zásob v této skupině dochází méně často, periodicky, ale ne soustavně. Obvykle v této skupině pojistná zásoba a velikost dodávek bývá vyšší relativně k objemu celkové spotřeby.

Skupina C pak představuje 60% až 80 % druhů zásob představujících zbývajících zhruba 5 % až 20% spotřeby zásob. Při kontrole se těmto položkám věnuje nejmenší pozornost. Pojistná zásoba bývá nejvyšší.

Pro rozdělení do skupin se používají další různá kritéria, jako například podíl na tržbách, podíl na zisku, obtížnost zásobování, zastupitelnost, důsledky nedostatku. Princip metody ABC lze v určitých případech aplikovat i na více skupin, podle potřeb podniku s ohledem na efektivnost zásobování a vázanost finančních prostředků.

2.6.6 Metoda Just-in -time

Principem JIT je zajištění jednotlivých materiálních subdodávek do výroby tak, aby byly k dispozici přesně v ten moment, kdy mají být použity ve výrobním procesu. Minimalizuje se pohyb materiálu v podniku a výrobní linky jsou organizovány tak, aby se co nejvíce snižovaly skladovací a dopravní náklady. Do výrobních procesů zásoby v tomto systému putují prakticky přímo z dopravních prostředků. „Podstatou je, že dva sousedící články zásobovacího řetězce si časově i prostorově ideálně vyhovují. Jinými slovy, odebírající článek dostává materiál, výrobek či zboží právě v okamžiku, kdy jej potřebuje.“ (Kislingerová 2004, str 470). Král uvádí, že: „Tento systém se orientuje na trvalé a dlouhodobé snižování nákladů zejména zkracováním doby jednotlivých procesů, omezováním neproduktivních činností a aktivit a hledáním potenciálních úspor nákladů.“ (Král, str. 570). Podmínkou využití této metody je to, že snížení nákladů na skladování je tak významné, že je úspora vyšší než zvýšení nákladů na dopravu. Dodávky materiálu se v JIT uskutečňují v takových časových intervalech, aby mohl být ihned využit ve výrobě, přičemž výrobní cyklus by měl být co nejkratší a výrobek by měl být ihned prodán. Při využití této metody je nutné přísně kontrolovat kvalitu, nároky na logistiku v dopravě a vazby a informační kanály mezi odběrateli i dodavateli musí být nadstandardní. Dodavatelé musí být stoprocentně spolehliví, jak časově, tak i kvalitou, dopravní služby musí být přesné a vždy dostupné. Souběžně se všemi uvedenými podmínkami pro úspěšné zavedení JIT je také nutné řídit kvalitu všech vstupů i výstupů výrobního procesu, jelikož kvalitou jsou ovlivněny nejen náklady, ale i výnosy a zisk. Vzhledem ke všemu výše uvedenému tato metoda zatím zejména u středních a menších firem nenašla plné uplatnění.

2.6.7 Analýza XYZ

Kromě analýzy ABC, zabývající se vztahem mezi množstvím a hodnotou, mohou být využity i jiné analýzy. Jde například o analýzu XYZ, která rozděluje materiály podle struktury jejich spotřeby.

Obrázek 5- Analýza XYZ podle struktury spotřeby

Materiál	Spotřební struktura
Materiál X	Materiál vykazující vysoce konstantní průběh spotřeby
Materiál Y	Materiál, jehož spotřeba pravidelně stoupá nebo klesá podle vývojového trendu, nebo který podléhá sezonním výkyvům
Materiál Z	Materiál, jehož spotřeba probíhá nepravidelně

Zdroj: vlastní zpracování podle Wolmuth 2004

Takovéto rozdělení materiálů podle struktury spotřeby poskytuje podklad pro rozhodování o plánovaných opatřeních. Materiál X by měl být nakupován v časovém souladu s výrobou, u tohoto materiálu je vysoká přesnost prognózy spotřeby. Materiál Y se nakupuje do zásoby, přesnost předpovědi je střední a u materiálu Z jsou vhodné nákupy jednotlivých kusů s nízkou přesností prognózy.

2.6.8 Kombinace analýzy XYZ s analýzou ABC

Pro plánování, kontrolu a řízení při hospodaření s materiály je vhodné použití kombinace metod ABC a XYZ. Poskytuje doplňující informace o materiálu, který podnik spotřebovává.

Obrázek 6- Kombinace metod ABC a XYZ

Materiál	A	B	C
Materiál X	vysoká hodnota spotřeby	prostřední hodnota spotřeby	nižší hodnota spotřeby
	vysoká kvalita prognózy	vysoká kvalita prognózy	vysoká kvalita prognózy
Materiál Y	vysoká hodnota spotřeby	prostřední hodnota spotřeby	nižší hodnota spotřeby
	střední kvalita prognózy	střední kvalita prognózy	střední kvalita prognózy
Materiál Z	vysoká hodnota spotřeby	prostřední hodnota spotřeby	nižší hodnota spotřeby
	nižší kvalita prognózy	nižší kvalita prognózy	nižší kvalita prognózy

Zdroj: vlastní zpracování podle Wolmuth

Management podniku kombinací obou analýz získává lepší obraz procesů, které v podniku probíhají v materiálovém hospodaření i ve výrobě. Výsledky pomáhají lepšímu plánování, lepší kontrole a rychlejšímu řízení, napomáhá také snižování nákladů na nadměrné skladové zásoby, v nichž bývá vázaný kapitál.

2.7 Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek podle Kislingerové obsahuje zůstatky v pokladnách, na běžných účtech, ceniny a ostatní krátkodobé finanční instrumenty. Mezi krátkodobý finanční majetek se zahrnují majetkové cenné papíry držené za účelem prodeje, například akcie; dále cenné papíry k obchodování (pokladniční poukázky, obligace, směnky či dluhopisy). Tento majetek stojí na začátku hotovostního cyklu. Podniky jej drží z několika důvodů, mezi něž patří potřeba likvidity pro hrazení běžných závazků. Druhým důvodem je možnost investovat momentálně nepotřebný majetek do

krátkodobých finančních instrumentů, které mohou být v případě potřeby prodány a hotovost využita podle potřeby.

Řízení krátkodobého finančního majetku úzce souvisí s jeho plánováním, konkrétně s plánováním příjmů a výdajů podniku a také s řízením a plánováním likvidity. Z těchto plánů získá management podniku představu o disponibilní hotovosti v budoucnu a podle toho může předem ovlivňovat svými rozhodnutími budoucí likviditu. Podrobněji je to rozebráno níže v kapitole plánování likvidity.

2.8 Řízení likvidity

Likvidita je schopnost ekonomického subjektu dostát svým závazkům prostřednictvím jejich úhrady v peněžních prostředcích. Podle Kislingerové se pojem likvidita rovná řízení cash flow, nebo řízení hotovosti. Pojem likvidita lze také alternativně použít i v dalším případě - hodnocení pro konkrétní aktiva, což znamená, že jde o schopnosti v krátkém období proměnit hodnocené aktivum v peněžní prostředky. Likvidita, jako hodnocení činnosti podniku se vypočítá na základě analýzy poměrových ukazatelů vycházejících z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, veřejně dostupných pro každou obchodní společnost registrovanou v Obchodním rejstříku Ministerstva spravedlnosti ČR ve Sbírce listin. Scholleová definuje likviditu jako vyjádření schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými lze krýt včas všechny splatné závazky v požadované podobě i na požadovaném místě. Pro management podniku vyvstává úkol, jak efektivně řídit likviditu, aniž by byla snížena rentabilita, kterou požadují vlastníci. Kvalitní řízení likvidity se tedy vyznačuje tím, že dokáže trvale udržet schopnost hradit splatné závazky za nízkých nákladů. Dalším úkolem jak řídit likviditu je „sledovat a ovlivňovat požadavky na výdaje, očekávané příjmy a zůstatky finančního majetku tak, aby byla udržena rovnováha mezi potřebami a zdroji.“ (Kislingerová 2004, str 481)

$$\text{Výdaje} = \text{příjmy} + \text{zůstatky hotovosti} \quad (10)$$

Mezi výdaje patří hrazené závazky dodavatelů, závazky k zaměstnancům, ke státu a k bankám. Příjmy obsahují uhrazené pohledávky od odběratelů, od státu a finančních institucí.

Řízení likvidity představuje celý soubor činností, opatření a rozhodování, které vede k dosažení celkové efektivity s těmito charakteristikami:

- splatné závazky jsou hrazeny včas
- je eliminován souběh půjček a finančního majetku
- všechny zůstatky finančního majetku jsou úročeny
- jsou minimalizovány náklady na krátkodobé financování a maximalizovány výnosy z finančního majetku

(Kislingerová 2004)

Běžná likvidita

Tento ukazatel nám říká, kolikrát je ekonomický subjekt schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Vypočítá se jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. (11)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota pro běžnou likviditu se liší v závislosti na autorovi, povětšinou by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Jako problematická je vnímána hodnota menší než 1, která ukazuje na to, že krátkodobé závazky není možné z oběžných aktiv uhradit a je nutné je hradit z dlouhodobých zdrojů financování, tedy z prodeje dlouhodobého majetku.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita z výpočtu vylučuje zásoby, jelikož je nelze vyloučit z chodu firma a přeměnit je na peněžní prostředky. (12)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tento ukazatel vystihuje okamžitou platební schopnost a většinou se srovnává s odvětvovým průměrem a standartními hodnotami, které se pohybují v rozmezí 1 – 1,5. V případě pohotové likvidity je užitečné sledovat mimo samotnou hodnotu ukazatele také

její vývoj v čase. Hodnota vyšší než 1,5 ukazuje na neproduktivní využívání vložených prostředků, což vede k negativnímu ovlivnění celkové výkonnosti podniku.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je ukazatel, který vyjadřuje okamžitou schopnost společnosti uhradit své krátkodobé závazky. Pro úhradu těchto závazků podnik může použít finanční majetek, tedy hotovost v pokladnách, na běžných účtech společnosti a hotovost uloženou v krátkodobě obchodovatelných cenných papírech. (13)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Hotovost} + \text{obchodovatelné cenné papíry}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota se pohybuje mezi 0,2 až 0,5.

2.9 Plánování likvidity

Důležitým nástrojem pro řízení likvidity je plán likvidity, který podává informace o disponibilní hotovosti v budoucnosti. Podnik se díky tomu dozví, jak jeho rozhodování ovlivní likviditu v budoucnu. Podstatná pro efektivní řízení likvidity je tedy dostupnost informací o budoucích příjmech a výdajích.

Obrázek 7- Plánování likvidity v čase

Typ	Užití	Časový horizont	Detail
Dlouhodobý výhled	Určuje potřeby podniku pro dlouhodobé půjčky, kapitálový rozpočet, investice hmotné i finanční	1 rok	měsíce
Střednědobý plán	Určuje potřeby podniku pro řízení krátkodobých půjček a úložek pro řízení cizích měn	2 měsíce	týdny
Krátkodobý plán	Pomáhá ladit výši půjček a kontrolovat zůstatky na bankovních účtech a prostředky uložené v krátkodobém finančním majetku. Má bezprostřední dopad na hospodaření díky omezení nákladů spojených se zápornými zůstatky a nevyužitým kapitálem	2 týdny	dny
Denní dispečink	Určuje využití aktuálně disponibilní hotovosti pro hrazení splatných závazků a finanční rozhodnutí daného dne	1 den	

Zdroj: vlastní zpracování podle Kisslingerová 2004

Pro finanční rozhodování konkrétního daného dne slouží denní dispečink. Využívá vstupy, kterými jsou zůstatky jednotlivých účtů a potvrzené příjmy připsané během dne v bankách. Podle aktuálního stavu těchto položek lze určit, zda má podnik dostatek prostředků na uhrazení splatných závazků. Nedostatek je možno dofinancovat z disponibilních zdrojů (kontokorent apod.), přebytky je možné podle krátkodobého nebo střednědobého plánu investovat.

3 Představení podniku 2P Servis s.r.o.

V následující části bude představen podnik 2P Servis s.r.o., jeho historie, organizační struktura a vliv vnitřních i vnějších vlivů působících na podnik. Bude také stručně popsán informační systém společnosti.

3.1 Charakteristika organizace

Společnost 2P SERVIS s.r.o. je řízena dvěma jednateli, kteří jsou zároveň i společníky. Každý ze společníků má určenou oblast kompetencí, v některých oblastech se kompetence společníků prolínají. Hlavní sídlo společnosti bylo v nedávné době převedeno ze Sušice do Plzně.

Popis

Název: 2P SERVIS s.r.o.

Sídlo: Resslerova 526/20, Jižní Předměstí, Plzeň

IČ: 28049390

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000,- Kč

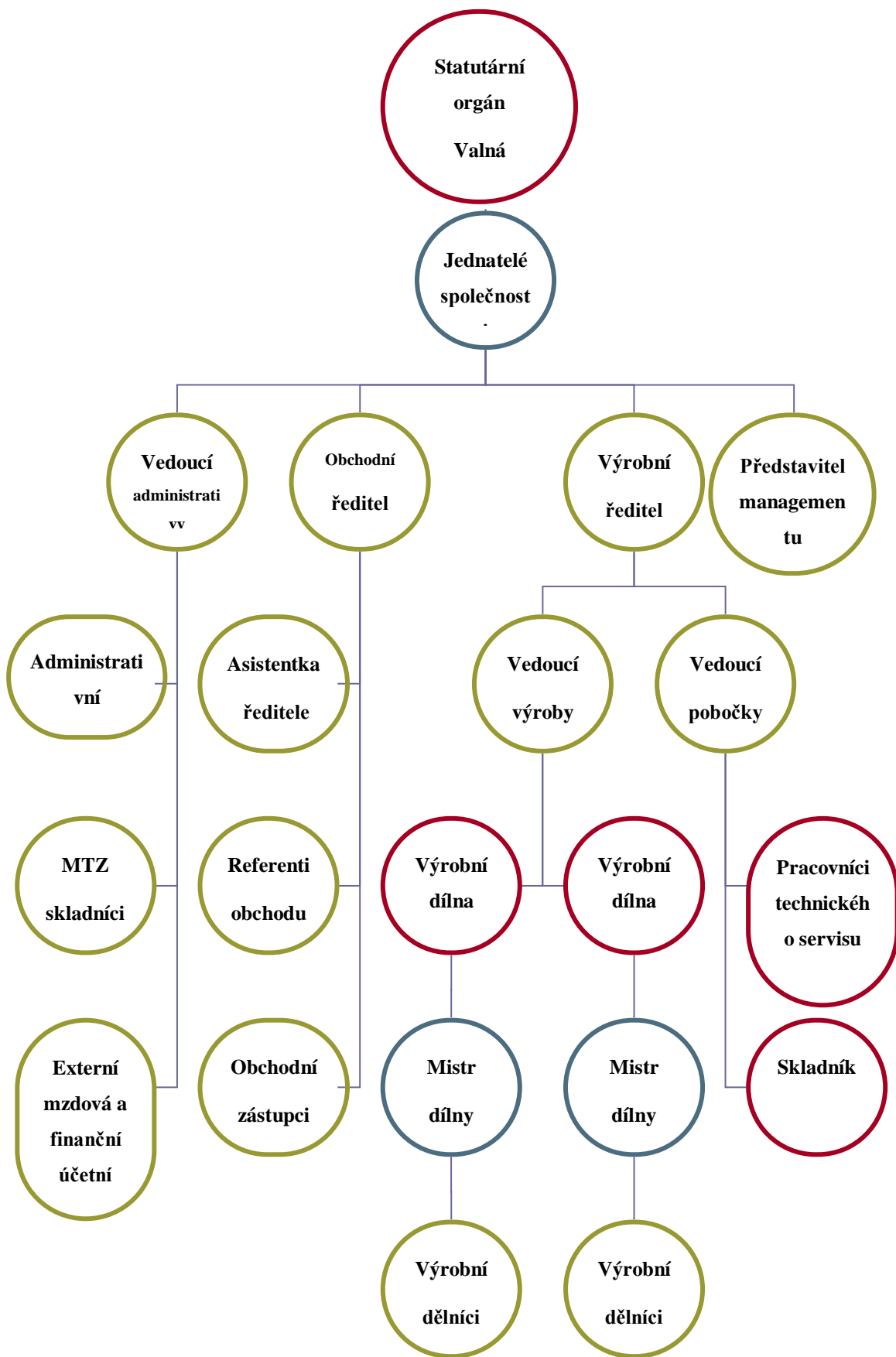
Předmět činnosti: podle OR výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona

Společníci: Petr Pajma 50 % podíl

Petr Malcát 50% podíl

Hlavním výrobním programem jsou kvalitní profesní oděvy a textil především pro zdravotnictví a pečovatelské služby, záchranné služby a potravinářství. Společnost vyrábí na zakázku také oděvy pro veškeré průmyslové obory, oděvy pro volný čas a dodává kompletní sortiment osobních ochranných pracovních pomůcek. Nabízí také zdravotní obuv, ložní povlečení a přikrývky. V nevýrobních činnostech se zaměřuje na outsourcingové služby.

Cílem společnosti je zvyšování počtu pracovních míst pro zdravotně postižené, udržení nejvyšší kvality vlastních výrobků a poskytovaných služeb. Součástí dlouhodobé strategie společnosti je zdokonalování zákaznického servisu a především maximální spokojenost odběratelů. Společnost uvedený sortiment dodává především v rámci České republiky a také zahraničním zákazníkům. Prodej probíhá prostřednictvím obchodních zástupců, kteří osobně navštěvují stávající zákazníky, se kterými konzultují jejich požadavky a aktivně vyhledávají i potenciální nové zákazníky, kterým nabízejí zboží ze sortimentu firmy. Dalším druhem prodeje je již zavedený internetový obchod na adrese www.2pservis.cz, kterým se společnost snaží oslovit odběratele převážně z řad firem. Rozvoji internetového obchodu přikládá vedení společnosti velkou důležitost. Cena výrobků a zboží musí splňovat potřeby a očekávání zákazníků. Konkurovat dovozovému zboží je možné především vysokou kvalitou výrobků a díky státním dotacím i přijatelnou cenou. Výše ceny je velice důležitá při výběrových řízeních a poptávkách. Zde má společnost velkou výhodu v možnosti poskytnutí náhradního plnění, které do určité míry supluje nejnižší cenovou nabídku. Konkurence, je v odvětví značná a rozhodně ji vedení společnosti nechce podceňovat. Poptávka je zatím stále větší než nabídka a vývoj ukazuje zvýšení poptávky po domácích produktech. Odlišností přístupu bude především výrobní program, který chce společnost směřovat k plnému uspokojení zákazníka. Toho chce firma docílovat výrobou kvalitních produktů s vysokou hodnotou zákaznického servisu, výrobou i malých zakázek a zkvalitněním prodejních postupů, kterých docílí zvyšováním odbornosti zaměstnanců. Prodej výrobků bude podporovat poskytováním velkoobchodních a partnerských slev ap. Uvedení výrobků na trh nebude problematické, spotřebitelé jsou s nimi již seznámeni. U nových výrobků využívá společnost internetové reklamy, která dokáže při správném nastavení oslovit největší množství spotřebitelů a za pomoci obchodních konzultantů zavádět nové výrobky do větších i menších společností, obchodníků apod. Distribuce výrobků a zabezpečení odbytu probíhá cestou využití vlastní firemní dopravy, externích dopravních společností, které jsou schopny garantovat vysokou rychlost a kvalitu doručení zásilek. Kvalitní distribuční servis je důležitou součástí spokojenosti spotřebitele. Propagace výrobků a služeb, která je postavena především na internetové reklamě je nedílnou součástí strategie prodeje.



Obrázek 8 - Organizační struktura podniku. Zdroj: Vlastní zpracování 2018

3.1.1 Historie

Historie firmy se datuje až do roku 1994, kdy se nynější jednatel firmy Petr Pajma přihlásil k podnikatelské činnosti. Nejprve se jednalo o obchodní činnost, která se postupem doby rozvíjela a byla vybudována malá vlastní textilní výroba s 9 zaměstnanci, povětšinou se zdravotním omezením. Až do roku 2009 se společnost, s obchodním názvem PP SERVIS, rozšiřovala o poskytované služby, rozšířil se i nabízený obchodovaný sortiment. V Roce 2009 došlo k přechodu na jinou právní formu založením společnosti s ručením omezeným s jednatelem a zároveň společníky Petrem Pajmou a Petrem Malcátem. S touto změnou je spojena i změna názvu na 2P SERVIS s.r.o. V této době dochází k podstatnému zvýšení počtu pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením, pro které byla rozšířena chráněná dílna s textilní výrobou v Sušici a vybudována nová chráněná dílna v Klatovech se stejným zaměřením na textilní výrobu. V průběhu roku 2010 došlo k dalšímu růstu firmy a založení obchodního zastoupení na Slovensku. Z dnešního celkového počtu 101 zaměstnanců je 73 osob se zdravotním postižením. Firma zaměstnává nejen osoby s lehčím ale také s těžším zdravotním omezením, mezi které patří i 4 vozíčkáři a 5 mentálně handicapovaných osob.

3.1.2 Vnější prostředí

Faktory vnějšího prostředí podniku podnik nemůže nijak výrazně ovlivnit, leží mimo jeho kontrolu. Analýza vnějšího prostředí podniku zkoumá možné příležitosti pro rozvoj firmy a zároveň identifikuje možná rizika, která by rozvoj firmy mohla znemožnit nebo dokonce ohrozit stávající pozici firmy na trhu. Příležitosti i hrozby se postupem času mohou měnit, a proto je vhodné je pravidelně sledovat. Využitím příležitostí podnik může posílit svou pozici na trhu, na vliv hrozeb je potřeba se v mezích možností připravit.

Mezi vlivy **makrookolí** patří vlivy politické a právní, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technické a technologické faktory. Firma 2PServis se ve své činnosti setká s každým z předchozích uvedených faktorů.

Co se týká **politických a právních záležitostí**, na těch je společnost svým způsobem závislá. Na politických rozhodnutích, na schválených změnách v zákonech závisí výše

určených příspěvků na zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Společnost při výkonu své činnosti řídí všemi platnými legislativními předpisy, které se jí přímo týkají, ať je to obecně zákon o obchodních korporacích, zákon o účetnictví, zákoník práce, obchodní zákoník apod. Samozřejmostí je dodržování předpisů v oblasti bezpečnosti práce. Společnost také obdržela certifikáty ISO 9001, 14001 a 27001 a dle nich dodržuje stanovené předpisy. Vliv legislativních požadavků na podnikatele firmu v některých případech hodně ovlivňuje. Příkladem je povinnost ochrany osobních údajů od 25.5.2018. Pro firmu s více zaměstnanci, velkým množstvím dodavatelů i odběratelů tato povinnost znamená obrovskou administrativní zátěž, což samozřejmě přináší a náklady na platy zaměstnanců, kteří budou tuto problematiku řešit, na úpravu softwaru nutnou k zabezpečení osobních údajů, změnu smluv obchodních i pracovních. Tato povinnost se dotkne marketingu při zadávání a rozesílání reklam, způsobu archivace a dalších interních i externích vztahů podniku. Dalším bodem legislativy, který se společnosti 2P servis přímo a citelně týká, jsou změny ve stanovené výši příspěvku na zaměstnávání zdravotně postižených.

Ekonomické poměry ovlivňují podnikání a rozvoj firem. Mezi ekonomické vlivy počítáme míru ekonomického růstu, úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a směnný kurz. Po stagnaci ekonomika v posledních letech opět roste, zvyšuje se spotřeba, příležitosti firem na trhu se taktéž zvyšují, úroková míra působí na výnosnost investic podniku. Na investice působí také míra inflace, která je ukazatelem stability ekonomického vývoje. Uvedené ekonomické vlivy se přímo dotýkají činnosti jakéhokoli podniku, přičemž možnost podniku do těchto vlivů zasáhnout je minimální, zvláště v případě podniku malého formátu, kterým je společnost 2PServis.

Se **sociálními a demografickými vlivy** se společnost 2P Servis setkává prostřednictvím svých zaměstnanců. Společnost 2P Servis zaměstnává část obyvatelstva se specifickými potřebami a tedy pro obě strany, jak pro zaměstnavatele, tak pro eventuální zaměstnance je důležité sociální okolí. Například na postižení má bezpochyby vliv věk, takže pokud je demografické složení v okolí podniku v pásmu vyššího věkového průměru, bude jistě zájemců o práci na chráněných pracovních místech více, což je pro podnik, který zaměstnává velký počet zdravotně postižených důležitý faktor.

Vzhledem k charakteru drobného a středního podnikání, jehož součástí je i společnost 2P Servis, je velmi důležitá spolupráce a součinnost s místními orgány státní správy a samosprávy, protože tyto podniky pracují převážně pro místní trh. Činnost malých a středních podniků je též značně závislá na místních zdrojích a podmínkách.

Pro každý podnik je bezesporu důležitá znalost konkurence, která může ovlivnit uplatnění na trhu. Aktivním vystupováním vůči vlivům konkurenčního okolí se podnik na vztazích a stavu tohoto okolí přímo podílí.

Své **dodavatele** firma vybírá pečlivě, někteří z nich jí dodávají materiály i zboží dlouhou dobu, s takovými dodavateli má firma nadstandartní vztahy, na kterých si také zakládá. Na kvalitě dodaného materiálu pro šití, i hotových výrobků, záleží úspěch a dobré jméno společnosti. Vysoká kvalita je jedním z cílů i silných stránek společnosti, proto je nákup jednou z nejsledovanějších činností ve společnosti.

Odběratele vnímá firma, její vedení i zaměstnanci jako partnery, kteří jsou samozřejmě důležití nejen pro tvorbu zisku, ale také pro dlouhodobý růst společnosti. Většina odběratelů je opět lety prověřená. Se svými největšími zákazníky jsou zástupci společnosti v přímém osobním kontaktu, požadavky zákazníků jsou pro firmu prioritní.

Důležitá pro **analýzu konkurenčního prostředí** je znalost velikosti trhu, vývoje poptávky a nabídky, cenové úrovně, pracovních sil, substitutů, dodavatelů a odběratelů a konkurence samotné. Společnost 2P Servis si uvědomuje, že v oboru, ve kterém podniká je konkurence veliká. Je si ovšem vědoma i toho, že poptávka je stále větší než nabídka a proto přijala opatření pro udržení na trhu. Vedení společnosti se aktivně zabývá cenovou politikou, snahou je udržení přiměřených cen, za předpokladu vysoké kvality dodávaného zboží a výrobků. Dalším plusem v prodeji se v poslední době zdá zvyšující se poptávka po domácích produktech, velkou výhodou je také možnost poskytování náhradního plnění. V posledních několika letech se znatelně zvýšil zájem o nákup prostřednictvím internetu, což firma pokládá za šanci k expanzi.

Společnost 2P Servis pocítuje sílu své konkurence a chce se k této hrozbě postavit odpovědně. Prostředky, které by měla zvolit ke zmírnění dopadů konkurenčního boje, by měly být především cena přijatelná pro zákazníka i dodavatele společně s nejvyšší možnou kvalitou. Dále by se společnost měla snažit o udržení svého dobrého jména mezi stávajícími zákazníky a jeho budování u zákazníků nových. Dostat se do povědomí

zákazníků spolehlivostí, spojením dodávek vlastních výrobků spolu s doplňkovým sortimentem, poskytováním služeb.

Podstatnou hrozbou pro každý podnik je **platební neschopnost** rozpočtových organizací. Tomu lze částečně zabránit důsledným sledováním pohledávek, stanovením individuálních splatností u ověřených subjektů. Vedení firmy by mělo pravidelně svolávat interní poradu nad výsledky hospodaření a tam také pohledávky projednávat.

Mezi příležitosti, které vedení společnosti vnímá jako přínosné pro trvalý rozvoj, patří zajištění větší **konkurenceschopnosti** na trhu několika prostředky. Jedním z nich je kvalita, která je, jak bylo uvedeno výše, silnou stránkou společnosti. Další možností je rozšíření základny odběratelů z řad zdravotnických zařízení a záchranných služeb, kde půjde o intenzivní nabídku stávajících jednorázových produktů a nových hygienicky balených výrobků určených pro záchranné složky. Vedení společnosti proto vypracovalo projekt pro zajištění tohoto cíle.

Pro zhodnocení vlivu externího prostředí je vhodné použít matici EFE, která hodnotí příležitosti a hrozby podniku. Pro každý faktor se přiřadí stupeň vlivu od 1 – nízký stupeň do 4 – vysoký stupeň a váha od 0 do 1.

Tabulka 3- Matice EFE

	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Příležitosti			
Větší konkurenceschopnost na trhu	0,08	3	0,24
Zvyšující se obliba nákupů na internetu	0,20	3	0,60
Rozšiřování tuzemského trhu	0,07	1	0,07
Rozšiřování zahraničního trhu	0,17	3	0,51
Hrozby			
Silná konkurence	0,10	2	0,20
Platební neschopnost	0,05	1	0,05
Neshody s odběrateli nebo dodavateli	0,03	2	0,06
Snížení státních dotací	0,30	4	1,20
Celkem	1,00		2,93

Zdroj: vlastní zpracování 2018

V matici EFE je zhodnocena celková citlivost pozice podniku na externí prostředí. Vážený průměr kolem hodnoty 2,5 značí střední citlivost, hodnota 1 znamená nízkou citlivost a hodnota 4 vysokou citlivost.

Analýza ukázala střední citlivost podniku 2P Servis na externí prostředí. Největší hrozbou je pro podnik snížení státních dotací. Legislativní úpravy v posledních letech snížily státní dotace na zaměstnávání zdravotně postižených osob na 75% původní výše, což společnost 2P Servis, která má v pracovním poměru většinu osob se sníženou pracovní schopností, vnímá jako největší riziko s největší vahou. Největší příležitostí je pro firmu stále se zvyšující obliba nákupů na internetu a plánovaný rozvoj na zahraniční trhy, především prostřednictvím e-shopu. Stejná citlivost příležitosti větší konkurenceschopnosti a současně hrozby silné konkurence, především z asijských trhů, znamená, že firma tyto vlivy vnímá jako rovnocenné.

3.1.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí zkoumá silné a slabé stránky firmy, které firma dokáže ovlivnit a svou činností je měnit. Vnitřní analýza sleduje pozici firmy na trhu, zabývá se personálním vybavením, technickou a technologickou úrovní, informačním systémem, marketingem, financováním podniku, vztahy se zákazníky, dodavateli, vztahem se zaměstnanci, spoluprací s úřadem práce, získáváním podpor. Silné a slabé stránky je dobré posuzovat vzhledem ke konkurenci. Cílem podniku je maximalizace silných stránek a minimalizace slabých stránek.

Široká nabídka patří mezi silné stránky uvedeného podniku. Firma dodává pestrou škálu zdravotnického oblečení, které může být vyráběno přímo na přání konkrétního zákazníka, zákazník si může vybrat střih, barvu a různá vylepšení pro své potřeby, firma také dodává ložní povlečení a pokrývky z různých materiálů. Nabízí velký sortiment jednorázových obleků, které mají velký podíl na prodaném zboží. Ve výrobě a prodeji uvedeného sortimentu dochází během roku k výkyvům objednávek od jednotlivých odběratelů, například velké odběratelské subjekty objednávají oblečení na delší použití, ložní prádlo a pokrývky, dost často v posledním čtvrtletí kalendářního roku, po zbytek roku je odbyt tohoto sortimentu menší, firma s touto tendencí musí počítat a zásobit se předem, před vypjatými obdobími. V období menších prodejů má větší podíl na tržbách prodej jednorázového oblečení, doplňkového sortimentu, jako je drogerie, sanitární potřeby, obuv. Tento systém různorodého zboží zajišťuje, že nedochází k podstatnějším výkyvům tržeb během roku a ekonomická situace podniku je na celkem stabilní úrovni.

Specifické druhy zboží, podnik se zaměřuje také na dodávky neobvyklého druhu zboží např. overaly pro neklidné pacienty, bryndáky pro seniory z povrstvené textilie, nepropustná prostěradla. Vedení společnosti bere na vědomí, že nabídka těchto specifík určuje částečně konkurenční výhodu. Proto se snaží aktivně vyhledávat a tipovat možnosti rozšíření tohoto sortimentu.

Vysoká kvalita prodávaných výrobků a zboží by měla být jedním z určujících kritérií úspěšného prodeje. Ne vždy ovšem tato kvalita koresponduje s cenou, jakou odběratelé očekávají. Je proto třeba jim nabídnout k vysoké kvalitě další bonusy ve formě certifikátů dokládajících vlastnosti zboží, reference od stávajících spokojených zákazníků, různý servis ke zboží jako například dopravu a podobně, dále také firma nabízí k odběrům

system bodového hodnocení, přičemž body mohou odběratelé vyčerpat koncem roku ve formě mimořádné slevy. Kvalita vyráběného zboží také přímo závisí na materiálech, které společnost 2P Servis odebírá jen od dlouhodobě prověřených dodavatelů. Pro každé důležité a často odebírané zboží je určen také náhradní dodavatel pro pokrytí eventuálního výpadku. Kvalita výrobků závisí také samozřejmě na kvalitě provedené práce. Opatřeními pro udržení kvality je kontrolní činnost ve výrobě, kontrola dodaných materiálů, pravidelná interní i externí školení zaměstnanců.

Důležitou výhodou společnosti je možnost **poskytování náhradního plnění**, což je velkým plusem a konkurenční výhodou při prodeji výrobků a služeb pro řadu větších podniků, které nespĺňují svůj povinný podíl v zaměstnávání zdravotně postižených. Mnoho z takových podniků dává přednost odběru zboží od firem, které mohou poskytnout náhradní plnění před firmami, které toto neposkytují.

Za hlavní devizu považuje podnik **dobrou komunikaci se zákazníky**. Jednatelé společnosti mají dlouholeté zkušenosti s oborem svého podnikání a také znají dobře český trh s jednorázovými pomůckami. Již několik let se věnují problematice obchodu a textilní výroby, která je hlavním programem chráněné dílny. Majitelé firmy 2PServis mají dlouholeté zkušenosti v oboru výroby zdravotnických oděvů, jednorázových zdravotnických obleků, lůžkovin pro hotely apod. Firma udržuje stabilní kontakt se všemi stálými zákazníky, obchodní zástupci i jednatelé s nimi osobně jednají o jejich přáních a potřebách. Kontakt se zákazníky je potřeba neustále udržovat, čemuž mohou napomoci kurzy komunikace a jednání se zákazníky pro obchodní zástupce i management.

Silné a slabé stránky společnosti hodnotí matice silných a slabých stránek podniku – matice IFE. Tato matice hodnotí interní pozici podniku a její tvorba je stejná jako u matice EFE.

Tabulka 4 - Matice IFE

	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Silné stránky			
Zaměření na vysokou kvalitu výrobků	0,15	2	0,30
Poskytování náhradního plnění	0,01	1	0,01
Široká nabídka	0,15	2	0,30
Dobrá komunikace se zákazníky	0,03	2	0,06
Slabé stránky			
Závislost na státních dotacích	0,30	4	1,20
Personální nezastupitelnost	0,11	3	0,33
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,20	3	0,60
Absence vlastních prostor	0,05	2	0,10
Celkem	1,00		2,90

Zdroj: vlastní zpracování 2018

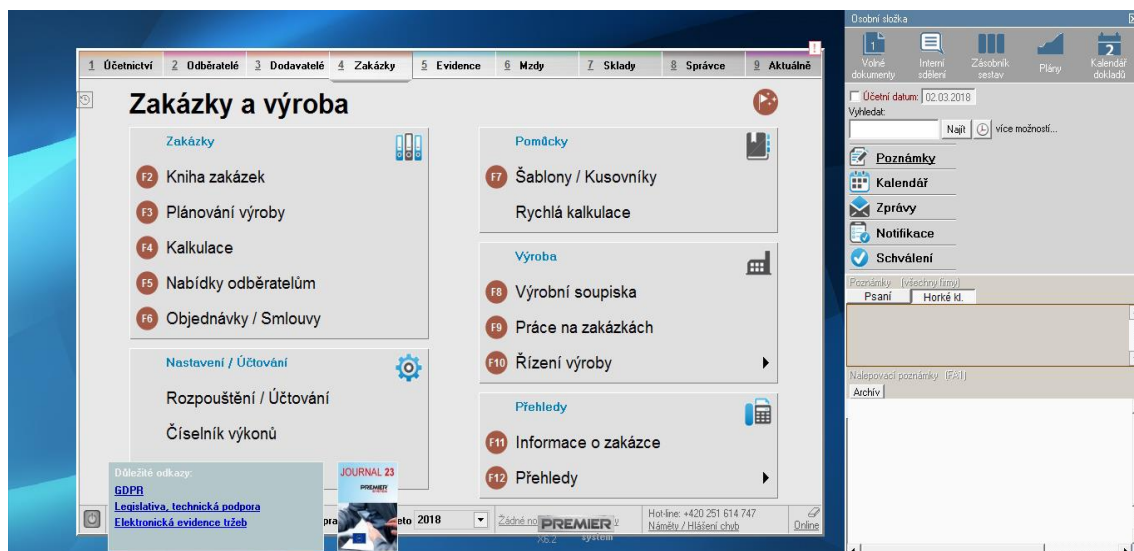
Citlivost pozice podniku na interní prostředí se pohybuje v pásmu středním, až lehce nadprůměrném. Vliv na to má zejména opět otázka státních dotací. Podnik státní dotace, jejich výši, vidí jako hrozbu i svou slabou stránku z důvodů, které jsou uvedeny u externí analýzy – podnik je na těchto dotacích z velké míry závislý a pokud dojde ke změně legislativy ve smyslu snížení, bude muset podnik změnit strategii celého svého podnikání. V souvislosti se snížením citlivosti na státní dotace se firma snaží rozšiřovat svůj sortiment a zdokonalovat kvalitu výrobků pro zvýšení konkurenceschopnosti. Významný vliv na pozici firmy má také nedostatek kvalifikovaných pracovníků, což má několik příčin. Samozřejmou příčinou je již uvedený fakt, že ve firmě je zaměstnána většina zdravotně postižených. Tato skutečnost znamená velmi vysokou nemocnost a velký počet zkrácených pracovních úvazků. Zdravotně postižení do firmy přicházejí převážně z jiných oborů a profesí, které kvůli svému zdravotnímu stavu nemohli dále vykonávat. Zaměstnání ve firmě často předchází delší pracovní neschopnost, či registrace na úřadu práce. Firma prioritně potřebuje šičky, pro výrobu vlastních výrobků, přitom valnou většinu zaměstnanců musí zaškolovat a musí upevňovat jejich pracovní návyky. Důvodem nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců je také absence učebních oborů

švadlena, šička apod. což je způsobeno nezájmem žáků a jejich rodičů o tyto obory. To je zase důsledkem nízkých platů v textilním průmyslu, což, pokud budeme částečně spekulovat, je způsobeno vysokou cenovou konkurencí zboží z Číny a asijského trhu celkově. Důsledkem těchto faktů je nižší výkonnost podniku proti zvýšeným nákladům na zaměstnance. Náklady rostou i příčinou neúplného využití strojů, což souvisí opět s nemocnostmi a krátkými úvazky. Možnosti zlepšení interní pozice probereme v závěru této práce.

3.1.4 Informační systém společnosti

Jako informační systém společnost používá komplexní ekonomický software Premier systém, který je určen pro řízení malých a středních podniků. Moduly uvedeného systému pokrývají všechny firemní agendy – ekonomické, personální, obchodní, výrobní. Pro podnik je důležité propojení jednotlivých modulů, které aktivně využívá. Mezi tyto moduly patří především moduly účetnictví, dodavatelé, odběratelé, sklad, mzdy, zakázky, evidence. Výhodou tohoto systému je propojenost, přehlednost a jednoduchá ovladatelnost klávesnicí i myší. V systému probíhá automaticky vzájemná kontrola jednotlivých agend. Samozřejmostí je možnost přístupu více zaměstnanců k jednotlivým částem systému s možností omezit přístup do určitých agend. Agendu dodavatelů, odběratelů, fakturace a skladu obsluhují oddělení nákupu, prodeje a výroby. Vedení společnosti a ekonomické oddělení má přístup ke všem agendám, personální ke mzdám.

Obrázek 9 - Ukázka modulu zakázky a výroba



Zdroj: informační systém společnosti

Podnik 2P Servis s.r.o. na modul zakázky a výroba nemá zakoupenou licenci. Tento modul je provázán s ostatními moduly odběratelé a dodavatelé, sklad. Při využití záložek nabídky, objednávky, kalkulace je veškerá agenda propojena tak, že kterýkoli zaměstnanec má přehled o aktuálním dění v podniku.

4 Analýza pracovního kapitálu v podniku

Ve čtvrté kapitole bude analyzován pracovní kapitál a řízení jeho jednotlivých složek ve vybrané společnosti, budou popsány prováděné controllingové aktivity a bude provedeno zhodnocení jejich efektivity.

4.1 Controlling pracovního kapitálu a jeho složek

Společnost 2P Servis je společností střední velikosti, nemá vytvořeno žádné controllingové oddělení. Jednotlivé controllingové aktivity vykonávají pracovníci oddělení fakturace, výroby, účtárny a také vedení společnosti. Controlling není uceleným systémem, jeho výstupy v rozsahu momentální potřeby nejsou detailněji zkoumány a analyzovány. Pracovníci zpracovávají pravidelné přehledy, které předkládají k posouzení vedení společnosti. Vedení společnosti se bezprostředně podílí na provozním rozhodování, zadává požadavky jednotlivým oddělením, dílčí procesy mají na starosti vedoucí oddělení zásobování, výroby, marketingu, personalistiky, nákupu a prodeje, finančního oddělení.

Tabulka 5- Hodnoty složek pracovního kapitálu (tis. Kč)

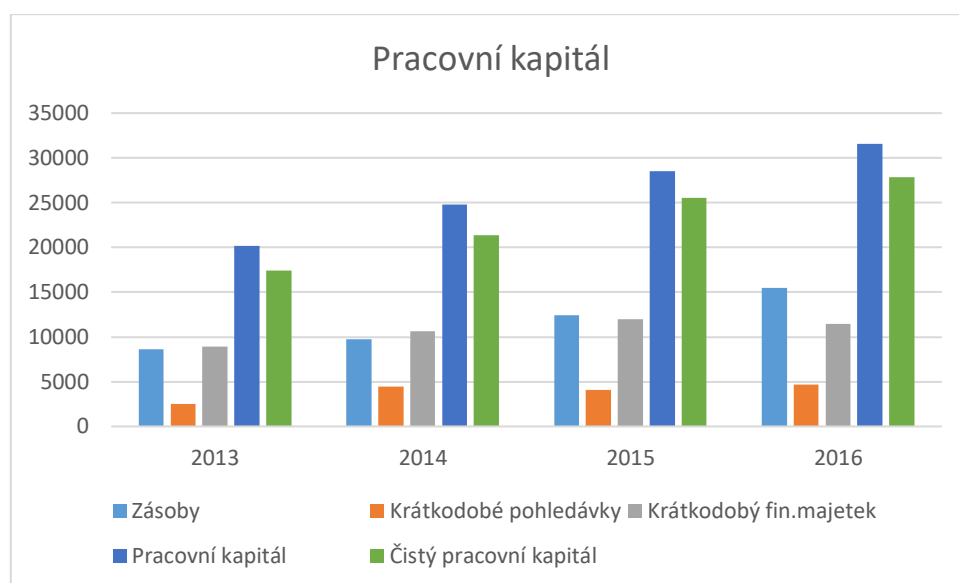
	2013	2014	2015	2016
Zásoby	8 656	9 769	12 431	15 456
Krátkodobé pohledávky	2 547	4 423	4 106	4 699
Krátkodobý fin.majetek	8 938	10 624	11 961	11 427
Krátkodobé závazky	2 743	3 441	2 964	3 732
Pracovní kapitál	20 141	24 816	28 498	31 582
Čistý pracovní kapitál	17 398	21 375	25 534	27 850

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Po posouzení hodnot pracovního kapitálu v jednotlivých letech lze zaznamenat rostoucí tendenci, což je důsledkem jednak stabilního rozvoje společnosti ve všech sledovaných letech a také vysokými hodnotami v jednotlivých složkách pracovního kapitálu. Společnost během sledovaných let založila dvě nové pobočky, tedy došlo k nárůstu položky zásob, nutných pro pokrytí potřeb výroby nejen v mateřském podniku, ale i v pobočkách. Rozšiřuje se také nákup zboží určeného pro další prodej. Zásoby rostou

v každém následujícím roce, krátkodobý finanční majetek vzrostl mezi roky 2013 a 2014 a v letech 2015 a 2016 se držel v relativně stabilní úrovni. Krátkodobé závazky meziročně kolísají v malé míře, která v souvislosti s růstem zásob neovlivní zásadně zvyšování hodnot pracovního kapitálu.

Graf 1- Vývoj pracovního kapitálu (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování 2018

Výše uvedený graf znázorňuje podíl jednotlivých složek pracovního kapitálu na jeho celkovém objemu a na celkovém objemu čistého pracovního kapitálu. Je zřetelné, že největší podíl tvoří zásoby, další velkou položkou je krátkodobý finanční majetek. Důvody růstu zmiňovaných položek budou uvedeny v podkapitolách zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

4.2 Zásoby

Řízení zásob v podniku zahrnuje pořízení zásob, jejich skladování a činnosti spojené s naskladněním a uvolněním do výroby, sledování nákladů spojených s pořízením a skladováním zásob. Zásoby v podniku jsou rozděleny na materiál a zboží a výrobky, jak ukazuje následující tabulka.

Tabulka 6 - Hodnoty zásob (tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016
Materiál	4 721	4 481	5 193	5 097
Výrobky a zboží	3 935	5 288	7 238	10 359

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu času došlo ke změně struktury zásob. V letech 2013 a 2014 je množství materiálu a výrobků přibližně srovnatelné, v roce 2015 již nabývá převahy položka výrobky a v roce 2016 výrobky a zboží tvoří více než 2/3 celkové hodnoty zásob. Tento růst souvisí s nákupem zboží od jiných výrobců a také ze zahraničí. Firma začala se zvyšováním objemu nákupů hotových výrobků pro další prodej v souladu se svou strategií rozšiřování nabízeného sortimentu.

Řízení zásob ve společnosti 2P Servis probíhá ne zcela efektivně. Obecně je optimální udržovat v podniku takovou výši zásob, která zajistí plynulou výrobu s co nejnižšími celkovými náklady. Dostatečné množství zásob snižuje riziko jejich nedostatku, velkými objednávkami je možné dosáhnout množstevních slev a v neposlední řadě dostatek zásob umožní podniku kdykoli uspokojit jakoukoli zakázku. Těchto skutečností si je vedení společnosti 2P Servis vědomo a právě proto udržuje zásoby v poměrně vysoké výši. Částečné optimalizace zásob a větší efektivnosti výroby je dosaženo například využíváním stříhacího programu CAD Systém. Tento software firma využívá pro sériovou výrobu produktů. Uvedený program lze propojit s plně automatickými stříhacími stoly, stříh je přenesen na textilní materiál s minimálními prostřihy, a tedy dochází k výrazné úspoře materiálu. Tento program také dokáže stříh, který byl vyzkoušen a byly ověřeny správné rozměry pro danou velikost (tedy že stříh sedí), zvětšit pro všechny požadované velikosti a opět jej optimálně přenést ke zpracování na stříhací stůl.

4.2.1 Controlling zásob

Controllingové aktivity v oblasti zásob v podniku 2P Servis probíhají na jednotlivých úrovních výrobního procesu.

Tabulka 7- Controlling zásob (tis. Kč, dny)

	2013	2014	2015	2016
Tržby	29 481	35 258	38 892	42 774
Zásoby	8 656	9 769	12 431	15 456
Doba obratu zásob	106	100	115	130
Obrat zásob	3	4	3	3

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Hodnoty, které ukazuje tabulka, naznačují, že stav zásob v podniku je na dost vysoké úrovni, obrat zásob je nízký, zásoby jsou tedy částečně neproduktivní a jsou v nich uloženy prostředky, které by mohly být zhodnoceny jinde. Doba obratu zásob i rychlost obratu se v průběhu let stále zvyšuje, což není zcela pozitivní, situace by měla být právě opačná. Čím nižší je obrátka zásob, tím déle jsou v zásobách vázány finanční prostředky, tento stav může být signálem problémů v oblasti odbytu nebo výroby. V tomto případě je tedy na místě rozdělit jednotlivé druhy zásob a ukazatel počítat pro jednotlivé úrovně zásob, což umožní přesněji určit příčinu problémů.

Tabulka 8- Ukazatele zásob u materiálu a zboží (tis. Kč, dny)

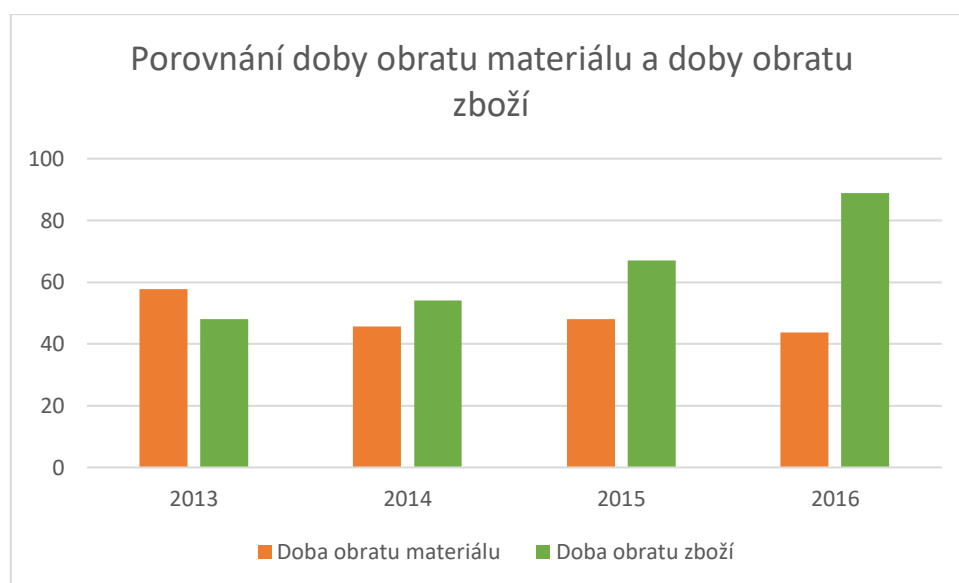
	2013	2014	2015	2016
Tržby	29 481	35 258	38 892	42 774
Materiál	4 721	4 481	5 193	5 097
Zboží a výrobky	3 935	5 288	7 238	10 359
Doba obratu materiálu	58	46	48	43
Obrat materiálu	6	8	7	8
Doba obratu zboží	48	54	67	87
Obrat zboží	7	7	5	4

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Ve výše uvedené tabulce vidíme, že v průběhu sledovaných let doba obratu materiálu mírně klesá, obrátka materiálu v průběhu let nijak výrazně nekolísá, můžeme z toho tedy soudit na stále stejný objednávkový systém. V položce výroby a zboží dochází k poměrně prudkému nárůstu doby obratu zboží a ke snížení obrátky zboží. Tento trend by v teoretické rovině nebyl právě výhodný pro hospodaření podniku. Zde je toto zvýšení způsobeno požadavky kladenými z e-shopu. Když se zákazník rozhodne pro objednávku zboží v e-shopu, sleduje, zda má firma vybranou položku právě na skladě a tím je zajištěna okamžitá expedice. Pokud tomu tak není, spotřebitel si najde jiného dodavatele a to i v případě vyšší ceny. Vedení podniku proto dává přednost tomu, aby na skladě vždy, za všech okolností, byl dostatek veškerého nabízeného sortimentu, aby mohlo být uspokojeno maximální množství objednávek. Tento systém se samozřejmě týká běžně dostupného zboží vlastní výroby i zboží nakupovaného od jiných dodavatelů. V případě zakázkové výroby se množství zboží řídí konkrétní objednávkou a zpravidla bývá ihned po vyrobení expedováno k odběrateli, takže se ve skladových zásobách objeví jen na krátký čas.

Pro lepší znázornění hodnocení stavu zásob byl vytvořen následující graf, který dobře znázorňuje změnu v době obratu materiálu a době obratu zboží a výrobků během sledovaných let.

Graf 2- Porovnání doby obratu materiálu a doby obratu zboží (dny)



Zdroj: vlastní zpracování 2018

4.3 Pohledávky

Řízením pohledávek se společnost 2P Servis zabývá aktivně. Každý měsíc vedoucí fakturace kontroluje stav pohledávek po splatnosti a podává zprávu vedení společnosti o jednotlivých odběratelích a jejich pohledávkách. Firma fakturuje se 14-denní splatností, přičemž po 30 dnech po splatnosti se posílá zákazníkovi upomínka, nejprve na e-mail a po uplynutí doby určené k úhradě také firma zasílá upomínku písemně. Dlouhodobých pohledávek má firma vzhledem k celkovému obratu málo. Prodej a následně inkaso pohledávek lze rozdělit do třech kategorií:

- Prodej přes e-shop – v e-shopu zboží objednávají jak jednotliví odběratelé po kusech, tak i firmy ve větším množství. Platby v e-shopu probíhají buď předem, nebo na dobírku a inkaso plateb je tedy okamžité, pohledávka prakticky nevzniká.
- Prodej na fakturu soukromým podnikům – pohledávky u soukromých podniků mimo zdravotnický resort většinou nedochází k pozdní úhradě pohledávek, společnost 2P Servis spolupracuje dlouhodobě, s několika velkými odběrateli u kterých má jistotu včasných plateb
- Prodej na fakturu nestátním zdravotnickým zařízením – největší problém při úhradě pohledávek má společnost s nestátními zdravotnickými zařízeními, o důvodech prodlev v úhradách lze jen spekulovat, firma 2P Servis v každém případě hlídá u takových firem pohledávky nejpečlivěji.

4.3.1 Controlling pohledávek

V níže uvedené tabulce je vypočtena doba obratu pohledávek a obrat pohledávek. Tyto hodnoty společnost nesleduje.

Tabulka 9 - Doba obratu a obrat pohledávek (tis. Kč, dny)

	2013	2014	2015	2016
Tržby	29 481	35 258	38 892	42 774
Pohledávky	2 547	4 423	4 106	4 699
Doba obratu pohledávek	31	45	38	40
Obrat pohledávek	12	8	9	9

Zdroj: vlastní zpracování 2018

V rámci controllingu je ve společnosti sledováno pouze stáří pohledávek. Firma nesleduje ani dobu obratu pohledávek, ani obrat pohledávek v určitém období. Doba obratu pohledávek uvedená v tabulce přesahuje splatnosti faktur 1-1,5 krát. Toto se dá pokládat za poměrně dobrou situaci, pokud připočteme dny, které uplynou mezi splatností faktury a odesláním upomínky, můžeme usoudit, že firma nemá mnoho neplatičů. Firma vůbec nesleduje statistiku pohledávek podle rozmezí splatnosti, právě z důvodu včasných úhrad a dobré platební morálky odběratelů.

4.4 Závazky

Firma 2P Servis je ve výborné finanční kondici, finanční prostředky má prakticky okamžitě k dispozici a vedení společnosti dbá na včasnou úhradu svých závazků. Doby splatnosti závazků jsou ve většině smluv stanoveny na delší splatnosti od 30 do 90 dní. Firma nakupuje materiál i zboží v zahraničí a zahraniční dodavatelé si ověřují platební morálku potenciálního odběratele před uzavřením kontraktu. Pokud jsou zjištěné skutečnosti pozitivní, splatnosti dodavatelských faktur jsou dlouhé. Závazky a jejich placení má na starost vedení společnosti, které před zaúčtováním odsouhlasí došlou fakturu

4.4.1 Controlling závazků

Stejně jako u pohledávek, ani doby obratu závazků podnik nesleduje. Vedení společnosti provádí platby při splatnosti jednotlivých faktur. O splatnostech je vedení informováno prostřednictvím knihy závazků.

Tabulka 10 - Doba obratu a obrat závazků (tis. Kč, dny)

	2013	2014	2015	2016
Tržby	29 481	35 258	38 892	42 774
Závazky	2 743	3 441	2 964	3 732
Doba obratu závazků	33	35	27	31
Obrat závazků	11	10	13	11

Zdroj: vlastní zpracování 2018

V tabulce vidíme, že doba obratu závazků se pohybuje v rozmezí uváděné splatnosti dodavatelských faktur, obrat závazků se během let taktéž nijak výrazně nemění.

Porovnáme-li dobu obratu pohledávek z předchozí kapitoly a dobu obratu závazků, získáme hodnotu obchodního deficitu. Tento deficit vznikne, pokud je doba obratu pohledávek delší, než doba obratu závazků. V konkrétním případě se jedná o roky 2014 – 2016, v roce 2013 byl obchodní deficit záporný, což ukazuje na vynikající platební morálku odběratelů. Kladný rozdíl v ostatních letech není podniku nijak nebezpečný. Jednak není nijak výrazně velký a dále ostatní známé skutečnosti vysvětlují uspokojivě vznik tohoto rozdílu.

Tabulka 11 - Hodnoty obchodního deficitu (dny)

	2013	2014	2015	2016
Doba obratu pohledávek	31	45	38	40
Doba obratu závazků	33	35	27	31
Obchodní deficit	-2	10	11	8

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Jak vyplynulo z předchozího textu, doba splatnosti vydaných faktur se liší od dob splatnosti přijatých faktur a je tedy logické, že obchodní deficit vzniká právě z tohoto důvodu. Pokud by byl obchodní deficit větší, než je rozdíl ve splatnostech, což může vzniknout zhoršením platební morálky odběratelů, podnik má dostatek zdrojů na pokrytí závazků i vzniklých rizik.

4.5 Krátkodobý majetek

Krátkodobý finanční majetek obecně má dvě funkce, transakční, k úhradě závazků, a investiční, tedy peníze uložené ve zhodnocujících finančních instrumentech. Tento majetek je nejlikvidnější částí majetku firmy. Krátkodobý finanční majetek podniku obsahuje peněžní prostředky v pokladně a peněžní prostředky na účtech.

4.5.1 Řízení krátkodobého finančního majetku

V podniku nejsou zcela efektivně využívány peněžní prostředky uložené v pokladně a na bankovních účtech. Investice do krátkodobých finančních instrumentů podnik nevyužívá. Důvodem pro vysoké částky držené na účtech i v pokladně jsou prakticky dva. Prvním důvodem je nejistota v oblasti inkasovaných dotací na pracovní místa pro zdravotně postižené. Legislativa se může změnit, dotace na pracovní místa se mohou znatelně snížit a podnik chce mít kdykoli v blízké i vzdálenější budoucnosti jistotu, že bude schopen hradit své závazky k dodavatelům i zaměstnancům. Dalším důvodem je budoucí investiční záměr postavit vlastní objekt pro výrobu i sklady na pozemku, který společníci koupili v roce 2015. Záměr je momentálně ve fázi územního jednání s městem, jako původním majitelem, o poměrech územních i stavebních. Hotovost je proto vedením společnosti, v souladu s konzervativním přístupem, určena jako rezerva pro možnou budoucí investici do nemovitosti a také svým způsobem garantuje jistotu pro nepředvídatelné okolnosti a rizika podnikání.

Tabulka 12 - Rychlost obratu a obrat krátkodobého finančního majetku (tis. Kč, dny)

	2013	2014	2015	2016
Tržby	29 481	35 258	38 892	42 774
Krátkodobý finanční majetek	8 938	10 624	11 961	11 427
Rychlost obratu krátkodobého finančního majetku	109	108	111	96
Obrat krátkodobého finančního majetku	3	3	3	4

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Rychlost obratu krátkodobého finančního majetku během sledovaných let kolísá jen mírně a je poměrně vysoká, obrat krátkodobého finančního majetku se pohybuje spíše v nižších hodnotách. Obě tato zjištění by nebyla pro podnik úplně pozitivní, ovšem v souvislosti s výše uvedenými skutečnostmi se asi nedá čekat v budoucnu výraznější změna.

4.6 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz vychází z provozního cyklu, což je součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek. Obratový cyklus peněz pak vyjádříme jako rozdíl provozního cyklu a doby obratu závazků. Z tabulky je patrné, že obratový cyklus peněz je dlouhý a během let se prodlužuje. To znamená, že podnik v této době potřebuje pokrýt své finanční potřeby, než se zásoby a pohledávky opět transformují do hotovosti. Jde tedy o dobu od nákupu materiálu potřebného pro výrobu, nebo zboží nakoupeného na sklad, čas potřebný pro výrobu a prodej až k inkasu pohledávek.

Tabulka 13 - Doba obratového cyklu peněz (dny)

	2013	2014	2015	2016
Doba obratu zásob	106	100	115	130
Doba obratu pohledávek	31	45	38	40
Doba obratu závazků	33	35	27	31
Doba obratového cyklu peněz	103	110	126	138
Průměrné denní náklady	82	99	109	125
Kapitálová potřeba	8520	10870	13709	17344
Rozdíl ČPK a kapitálové potřeby	8878	10505	11825	10506

Zdroj: vlastní zpracování 2018

V tabulce je také vypočítána kapitálová potřeba, jako součin obratového cyklu peněz a průměrných jednodenních nákladů.

5 Finanční analýza podniku

Finanční analýza je prováděna v závislosti na konkrétních potřebách, a proto je prováděna různým způsobem, podrobnost je řešena taktéž podle potřeby a používány jsou různé techniky a formy. Kromě kvantitativních metod testování se nejčastěji používají absolutní, rozdílové či poměrové ukazatele.

5.1 Finanční analýza

Finanční analýza vychází z údajů obsažených v účetních výkazech a údaje z těchto údajů odvozených, kterými jsou různé ukazatele. Pokud analyzuje přímo účetní výkazy, hovoříme o metodě absolutní, s využitím absolutních ukazatelů. V případě, že budeme používat vztah dvou různých položek a jejich číselných hodnot, hovoříme o metodě relativní s využitím relativních ukazatelů.

Metoda absolutní používá přímo hodnoty z účetních výkazů a v souvislosti se svým pojmenováním vyjadřuje určitý jev bez vztahu k jinému jevu. Její hodnoty jsou velmi citlivé na velikost podniku, což znemožňuje nebo komplikuje jejich použití při porovnávání výsledků různých podniků, můžeme je však dobře srovnávat v rámci jednoho podniku.

Metoda relativní porovnává údaje vztahem k jiným jevům a skutečnostem. Citlivost na velikost podniku je malá. Významnou úlohu hrají poměrové ukazatele, které jsou základním metodickým nástrojem, jádrem metodiky finanční analýzy.

Poměrové finanční ukazatele se vypočítávají jako poměr jedné položky k jiné položce uvedené ve výkazech, mezi nimiž existují co do obsahu určité souvislosti. Existuje řada závislostí, které lze vyjádřit poměrem dvou položek účetních výkazů. Výběr ukazatelů je podřízen hlavně tomu, co chceme změřit. Zaměření analýzy musí odpovídat tomu, co chceme zkoumat, problému či prováděnému rozhodnutí.

Kvantitativní metody finanční analýzy hodnotí finanční situaci a položky výkazů ze dvou po sobě jdoucích účetních období. Poměr dvou různých položek z téhož účetního období se používá ve vertikální analýze a v poměrových ukazatelích.

Absolutní ukazatele lze použít k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k analýze komponent – vertikální analýze. Horizontální a vertikální analýza jsou základním bodem rozboru účetních výkazů, měly by pomoci snadněji nahlédnout do výkazů, o nichž by podnik měl mít dobrou představu. Obě analýzy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých souvislostech. Představují základní východisko analýzy účetních výkazů a slouží nám k poznání v hospodaření podniku. Upozorňují na problémové oblasti, které je potřeba podrobit podrobnějšímu zkoumání. V případě horizontální analýzy se sleduje vývoj určité veličiny v čase, obvykle ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou k nějaké další veličině. Cílem horizontální a vertikální analýzy je především rozbor minulého vývoje finanční situace.

5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Z poměrových ukazatelů důležitých pro hodnocení výkonnosti podniku byly pro tuto práci vybrány ukazatele likvidity, pro analýzu schopnosti podniku hradit včas své krátkodobé závazky. Druhá skupina ukazatelů rentability znázorní výši výnosnosti vlastního kapitálu, aktiv a tržeb.

5.2.1 Řízení likvidity

Oběžný majetek neprodukuje žádný zisk, kapitál je v oběžných aktivech vázán. Výsledná likvidita je proto vždy určitým kompromisem o udržení co nejnižší úrovně při neohrožení existence firmy. (Kislingerová 2004, str. 77) Řízení likvidity je otázkou strategie firmy. Firma řídicí se konzervativní strategií se snaží sladit oběžná aktiva s pasivy, tato strategie s sebou přináší malé riziko, ovšem i menší výnosnost. Agresivní strategie naopak znamená vyšší riziko a vysokou výnosnost.

Běžná likvidita znázorňuje, kolikrát je podnik schopen pokrýt krátkodobé závazky, pokud by oběžná aktiva proměnil v peníze. Proto je hodnota běžné likvidity zajímavá pro věřitele firmy. Optimální hodnota je pro každý podnik specifická a záleží na strategii, kterou firma při svém podnikání zvolí. Průměr by podle zdrojů měl být v rozmezí 1,5-2,5, při agresivní strategii je nižší, v případě konzervativního přístupu vyšší.

5.2.2 Controlling likvidity

Řízení likvidity podniku je v rukou jednatelů společnosti, kteří rozhodují o pohybu finančních prostředků, o investicích, placení závazků. V podniku prakticky řízení likvidity neprobíhá, jednatelé sledují včasné placení závazků a kontrolují podle předloženého přehledu pohledávky po splatnosti. Řízením peněžních prostředků se detailně nezabývají.

Tabulka 14- Ukazatele likvidity

	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	7	7	10	8
Pohotová likvidita	4	4	5	4
Okamžitá likvidita	3	3	4	3

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že společnost 2P Servis volí dlouhodobě konzervativní přístup, s jistotou, že kdykoli bude schopna hradit své krátkodobé závazky. Otázkou je, zda v tomto konkrétním případě, kdy hodnoty jak běžné likvidity, tak i ostatních ukazatelů několikanásobně překračují doporučené hodnoty, by podnik neměl zvážit úpravu oběžných aktiv směrem dolů a tím ponížít hodnoty všech ukazatelů likvidity a zhodnotit zbylé prostředky jinde.

Běžná likvidita v případě společnosti 2P Servis překračuje 2,8x doporučenou vyšší hranici hodnot. Pohotová likvidita překračuje doporučenou hodnotu 2,7x a okamžitá překračuje dokonce 8x. Vysoké hodnoty všech ukazatelů likvidity v souvislosti s tím, že nejvyšší je okamžitá likvidita poukazují na to, že tento stav je způsoben vysokým stavem hotovosti na účtech a v pokladně.

5.2.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří v praxi k nejsledovanějším, protože informují o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem. Na ukazatele rentability má u společnosti 2P servis rozhodně vliv skutečnost, že společnost z důvodu zaměstnávání zdravotně postižených

odečítá z daňové povinnosti na každého zdravotně postiženého zaměstnance paušální částku formou slevy.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel ROE slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu vloženého vlastníky podniku a udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu vloženého do společnosti vlastníky. Počítáme ho jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu. Jeho hodnota je důležitým měřítkem výnosu pro vlastníky

Rentabilita aktiv (ROA)

Tento finanční ukazatel je považován za klíčové měřítko rentability a to z důvodu, že poměruje zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou aktiva pořízena. ROA hodnotí výnosnost celkového kapitálu. Zde ho počítáme jako poměr EBIT (zisk před zdaněním a úroky) a celkových aktiv. Obě uvedené hodnoty jsou formou celkových výnosů a celkových aktiv, výsledek proto není zkreslen úroky a daní. (Kislingerová, 2008)

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb představuje vztah čistého zisku k tržbám. Vyjadřuje, kolik korun zisku přinese získaná 1 Kč tržeb. Projevují se zde změny cen a vstupních nákladů. Tržby počítáme v tomto případě také z čistého zisku EAT a tržeb.

Tabulka 15- Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2013	2014	2015	2016
Rentabilita aktiv	32,03	24,12	22,21	16,86
Rentabilita vlastního kapitálu	37,91	28,24	25,21	19,83
Rentabilita tržeb	22,72	17,39	16,98	13,51

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Ukazatele rentability mají silnou vazbu na likviditu podniku. Pokud je likvidita podniku příliš vysoká, dochází ke zhoršování výsledků v oblasti rentability. Hodnoty všech rentabilit klesají během let, tento trend způsobuje fakt, že celková aktiva, vlastní kapitál i tržby během let rostou.

5.3 Analýza absolutních ukazatelů

Horizontální a vertikální analýzou zjistíme vývoj jednotlivých položek účetních výkazů. Například lze zjistit, zda firma využívá především dlouhodobý či oběžný majetek a zda je financována především cizím, nebo vlastním kapitálem. Podle výsledku těchto analýz se mohou manažeři rozhodovat, jaké další ukazatele budou důležité pro zhodnocení výsledků podnikové činnosti. Při větším využití například dlouhodobého majetku jsou pro podnik důležité ukazatele rentability dlouhodobého kapitálu, pokud je podnik financován z větší části cizím kapitálem, sleduje se ukazatel finanční páky.

Obrázek 10 - Strategie řízení aktiv a pasiv

	Strategie řízení aktiv a pasiv	
	Konzervativní	Agresivní
Úroveň oběžných aktiv	Nízká, efektivní řízení	Vysoká
Náklady a výnosy oběžných aktiv	Nižší náklady, vyšší výnosy, vyšší zisk	Vyšší náklady, nižší výnosy, nižší zisk
Doba peněžního cyklu	Krátká	Dlouhá
Riziko a výnosnost	Riziko a výnosnost rostou	Riziko i výnosnost jsou nižší
Úroveň krátkodobých pasiv	Vysoká	Nízká
Délka peněžního cyklu	Krátká	Dlouhá

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Horizontální analýza sleduje změny hodnot v čase absolutně i relativně, mezi dvěma obdobími. O kolik jednotek se veličina změnila v čase (absolutně) a následně o kolik procent (relativně) se změnila příslušná položka v čase.

Absolutní změna = hodnota_t - hodnota_{t-1}

Relativní změna = absolutní změna/hodnota_{t-1} *100 (%)

Vertikální analýza pohlíží na jednotlivé položky v poměru k nějaké určené veličině a zjišťuje procentní podíl jednotlivých položek výkazů k určené základní hodnotě. V případě vertikální analýzy rozvahy jsou položky vypočítány jako poměr z celkových aktiv nebo pasiv, ve výkazu zisku a ztráty jako podíl z celkových tržeb nebo výnosů.

V horizontální i vertikální analýze v rámci této práce budou sledovány všechny pro podnik důležité položky účetních výkazů, i když nesouvisí přímo s pracovním kapitálem. Důvodem je vykreslení celkové pozice podniku ve všech oblastech podnikání. Položky, které jsou součástí pracovního kapitálu a také výrazné změny v nich budou popsány. Pro přesnost zde uvádíme, že společnost nemá s žádným odběratelem domluvené splatnosti delší než rok, takže dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů nejsou součástí pracovního kapitálu. Do pracovního kapitálu naopak patří položka pasiv z dlouhodobých závazků - jiné závazky.

5.3.1 Horizontální analýza

V horizontální analýze je možno zjistit, že jednotlivé složky majetku a kapitálu, nákladů a výnosů mají rozdílné tempo i směr vývoje. Tyto změny mohou mít pozitivní i negativní vliv na výkonnost podniku. V tabulkách je zhodnocena struktura aktiv a pasiv podniku na základě podílu jednotlivých složek výkazů k rozvahové základně, kterou jsou celková aktiva a celková pasiva.

Tabulka 16 - Horizontální analýza aktiv

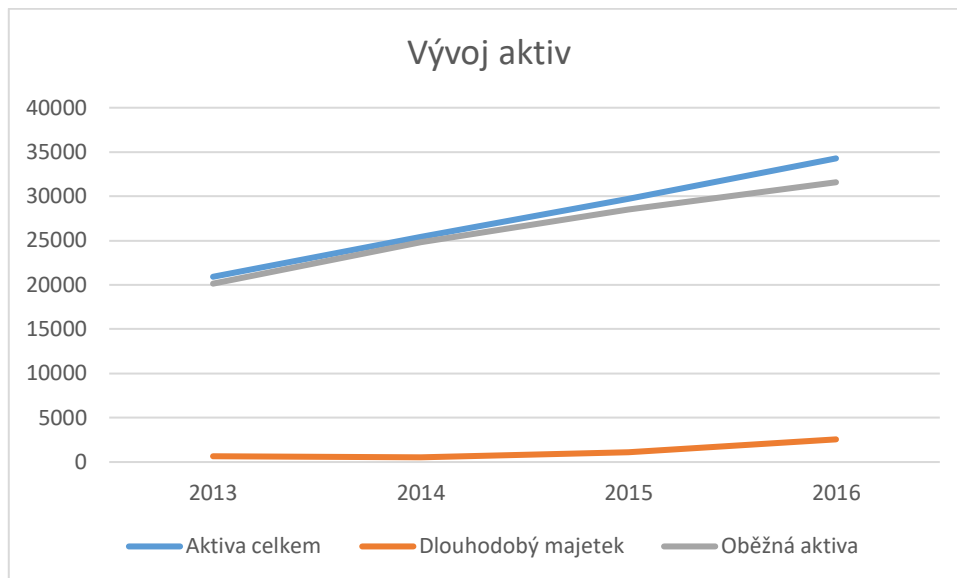
	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	Abs.v tis.	Relat.v %	Abs v tis.	Relat.v %	Abs.v tis.	Relat.v %
Aktiva celkem	4508,00	21,55	4309,00	16,95	4543,00	15,28
Dlouhodobý majetek	-156,00	-22,64	606,00	113,70	1420,00	124,67
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	71,00	100,00
Dlouhodobý hmotný majetek	-156,00	-22,64	606,00	113,70	1349,00	118,44
Pozemky a stavby	0,00	0,00	904,00	904,00	41,00	4,54
Movité věci	-156,00	-22,64	-298,00	-55,91	1308,00	556,60
Oběžná aktiva	4675,00	23,21	3682,00	14,84	3084,00	10,82
Zásoby	1113,00	12,86	2662,00	27,25	3025,00	24,33
Materiál	-240,00	-5,08	712,00	15,89	-96,00	-1,85
Výrobky a zboží	1353,00	34,38	1950,00	36,88	3121,00	43,12
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	1876,00	73,66	-317,00	-7,17	593,00	14,44
Pohledávky z obchodních vztahů	1193,00	52,86	185,00	5,36	-466,00	-12,82
Pohledávky stát	-145,00	-78,80	-39,00	-100,00	116,00	100,00
Krátkodobé poskytnuté zálohy	128,00	120,75	174,00	74,36	964,00	236,27
Krátkodobý finanční majetek	1686,00	18,86	1337,00	12,58	-534,00	-4,46
Peníze	40,00	3,13	120,00	9,11	391,00	27,21
Účty v bankách	1646,00	21,49	1217,00	13,08	-925,00	-8,79
Časové rozlišení	11,00	14,67	10,00	11,63	39,00	40,63

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Aktiva podniku v průběhu let rostou. Podstatnou změnou je nárůst v položce pozemky a stavby, kdy v roce 2015 společnost investovala do koupě pozemku potřebného pro uskutečnění střednědobého plánu stavby vlastního výrobního objektu. Roste také položka dlouhodobý hmotný majetek, což má souvislost s rozvojem společnosti, rozšiřováním výroby a tedy nákupem nových strojů a zařízení. Dlouhodobý nehmotný majetek souvisí

s patentem, který společnost vlastní. Růst oběžných aktiv a jejich složek koresponduje opět s expanzí podniku, materiál kolísá v závislosti na zakázkové výrobě.

Graf 3 – Vývoj aktiv v čase (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování 2018

V grafu je znázorněn vývoj hlavních absolutních ukazatelů v oblasti aktiv. Vidíme zde nárůst celkových aktiv z hodnoty cca 20 mil. Na přibližně 35 mil v průběhu 4 let poměrně stabilně. Tento růst je z největší části způsoben růstem oběžných aktiv. Dlouhodobý majetek nemá na růst aktiv žádný výrazný vliv.

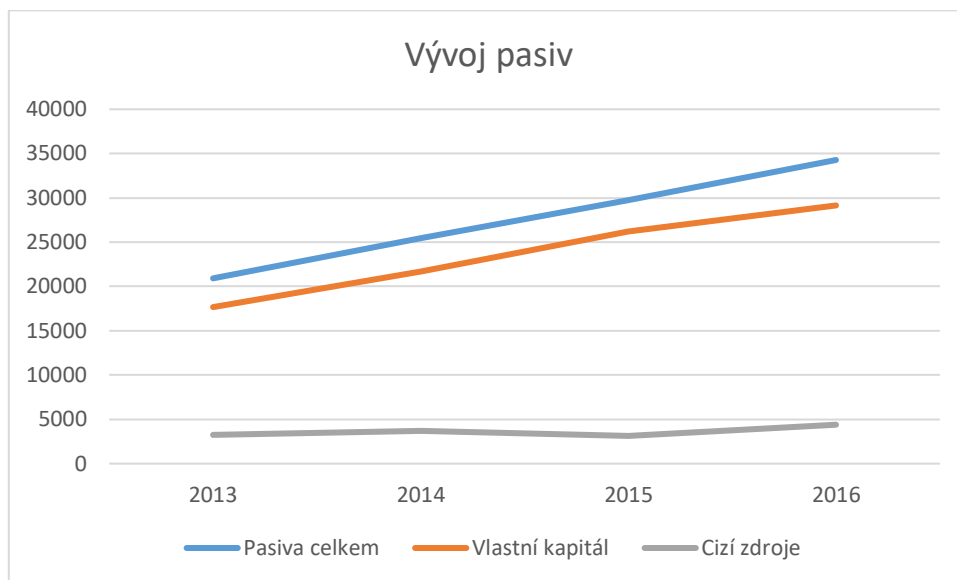
Tabulka 17- Horizontální analýza pasiv

	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	Abs.v tis.	Relat.v %	Abs v tis.	Relat.v %	Abs.v tis.	Relat.v %
Pasiva celkem	4508,00	21,55	4309,00	16,95	4543,00	15,28
Vlastní kapitál	4042,00	22,88	4490,00	20,68	2944,00	11,24
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření minulých let	3309,00	28,19	4442,00	29,52	3666,00	18,81
Výsledek hospodaření běž.úč.období	733,00	12,84	48,00	0,75	-722,00	-11,12
Cizí zdroje	466,00	14,35	-585,00	-15,76	1265,00	40,44
Závazky	0,00	0,00	3128,00	100,00	1265,00	40,44
Dlouhodobé závazky	-232,00	-46,03	-108,00	-39,71	497,00	303,05
Krátkodobé závazky	698,00	25,45	-477,00	-13,86	768,00	25,91
Závazky z obchodních vztahů	148,00	21,45	-366,00	-43,68	684,00	144,92
Závazky k zaměstnancům	77,00	10,88	92,00	11,72	97,00	11,06
Závazky ze soc. a zdrav.pojištění	40,00	12,66	54,00	15,17	56,00	13,66
Stát-daňové závazky a dotace	424,00	58,56	-2,00	-0,17	-201,00	-17,54
Dohadné účty pasivní	1,00	0,33	-251,00	-83,11	128,00	250,98
Výdaje příštích období	0,00	0,00	404,00	100,00	334,00	82,67

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Výsledek hospodaření mezi lety 2015-2016 lehce klesl, což je pravděpodobně způsobeno poklesem dotací na zdravotně postižené zaměstnance. Závazky a cizí zdroje závisí na vyšších objednávkách před koncem roku, které se promítnou do výkazů. V dlouhodobých závazcích jsou účtovány dočasné finanční výpomoci od státu, tedy právě příspěvky na zaměstnávání zdravotně postižených a tvorbu nových pracovních míst.

Graf 4- Vývoj pasiv v čase (tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování 2018

Pasiva, stejně jako aktiva v podniku neustále rostou, souběžně s růstem vlastního kapitálu, na což má především vliv výsledek hospodaření minulých let. Jak již bylo řečeno, společnost zisky běžného účetního období nerozděluje, a ačkoli každoroční zisk pozvolna klesá, díky jeho zachování v podniku zisk minulých let zvyšuje svůj podíl v celkových pasivech. V grafu je znázorněno, že cizí zdroje nemají vliv na celková pasiva, ani na vlastní kapitál.

Tabulka 18 - Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	Abs.v tis.	Relat.v %	Abs.v tis.	Relat.v %	Abs.v tis.	Relat.v %
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5311,00	38,44	2177,00	11,38	582,00	2,73
Tržby za prodej zboží	466,00	2,97	1457,00	9,03	2524,00	14,35
Výkonová spotřeba	4947,00	25,14	2094,00	8,50	2927,00	10,95
Spotřeba materiálu a energie	2853,00	47,97	723,00	8,22	1325,00	13,91
Služby	628,00	14,60	1150,00	23,33	1235,00	20,31
Osobní náklady	1009,00	10,08	1542,00	13,99	2962,00	23,58
Mzdové náklady	775,00	10,00	1096,00	12,86	2171,00	22,57
Náklady na soc a zdrav. pojištění	210,00	9,33	482,00	19,59	791,00	26,89
Úpravy hodnot v provozní oblasti, odpisy	-75,00	-14,26	-153,00	-33,92	256,00	85,91
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-1,00	-0,81	-123,00	100,00	145,00	145,00
Jiné provozní výnosy	-1054,00	-14,55	489,00	7,90	784,00	11,74
Ostatní provozní náklady	-10,00	-24,39	29,00	93,55	359,00	598,33
Provozní výsledek hospodaření	-866,00	-12,11	413,00	6,57	-792,00	-11,82
Výnosové úroky	42,00	42,00	-21,00	-50,00	-18,00	-85,71
Nákladové úroky	-16,00	-32,00	-15,00	-44,12	-8,00	-42,11
Ostatní finanční výnosy	-6,00	-50,00	6,00	100,00	3,00	25,00
Ostatní finanční náklady	-9,00	-4,84	-51,00	-28,81	19,00	15,08
Finanční výsledek hospodaření	61,00	-27,23	51,00	-31,29	-26,00	23,21
Výsledek hospodaření před zdaněním	513,00	8,59	102,00	1,57	-818,00	-12,42
Daň z příjmů	0,00	0,00	96,00	96,00	-96,00	-100,00
Výsledek hospodaření po zdanění	513,00	8,59	6,00	0,09	-722,00	-11,12
Výsledek hospodaření za účetní období	734,00	12,86	47,00	0,73	-722,00	-11,12

Zdroj: vlastní zpracování 2018

V návaznosti na vývoj obchodování společnosti i v analýze zisku a ztrát vidíme mírný pokles v tržbách z prodeje výrobků a služeb a mírný růst v tržbách z prodeje zboží. Samozřejmě rostou i složky výkonové spotřeby.

5.3.2 Vertikální analýza

Ve vertikální analýze zjistíme, jak se různé části majetku podílejí na celkové bilanční sumě a v průběhu několika sledovaných období lze tak zjistit pohyby v majetku nebo kapitálu.

Tabulka 19- Vertikální analýza aktiv

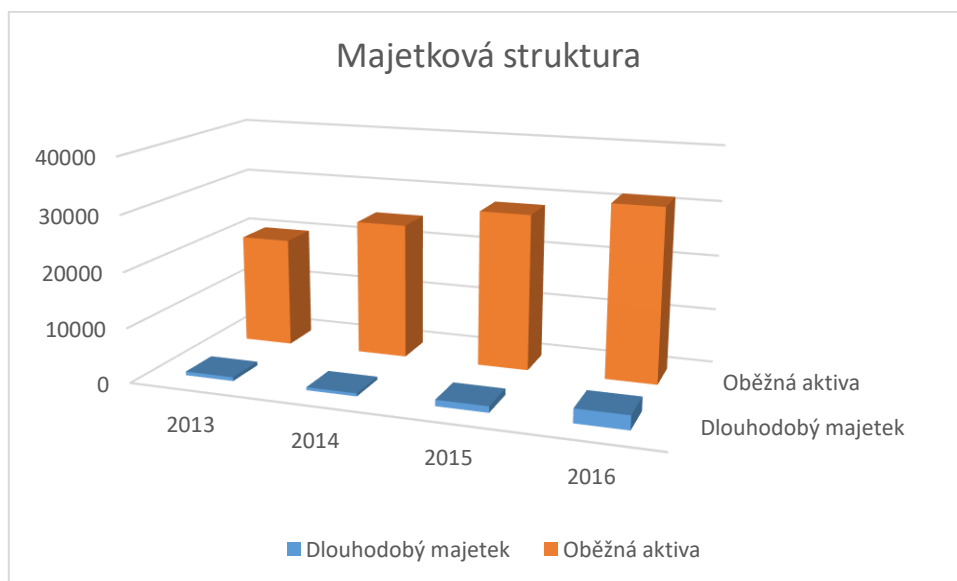
	Podíl k celkovým aktivům v %			
	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	3,29	2,10	3,83	7,47
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,21
Dlouhodobý hmotný majetek	3,29	2,10	3,83	7,26
Pozemky a stavby	0,00	0,00	3,04	2,76
Movitě věci	3,29	2,10	0,79	4,50
Oběžná aktiva	96,29	97,61	95,85	92,14
Zásoby	41,38	38,42	41,81	45,09
Materiál	22,57	17,63	17,47	14,87
Výrobky a zboží	18,81	20,80	24,34	30,22
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	12,18	17,40	13,81	13,71
Pohledávky z obchodních vztahů	10,79	13,57	12,23	9,25
Pohledávky stát	0,88	0,15	0,00	0,34
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,51	0,92	1,37	4,00
Krátkodobý finanční majetek	42,73	41,79	40,23	33,34
Peníze	6,11	5,18	4,83	5,33
Účty v bankách	36,63	36,61	35,40	28,01
Časové rozlišení	0,36	0,34	0,32	0,39

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Největší podíl – přes 90 % ve všech letech - na celkových aktivech mají oběžná aktiva, z čehož největší část tvoří zásoby. Množství výrobků a zboží roste z důvodů vysvětlených výše. Krátkodobý finanční majetek také tvoří velkou část oběžného majetku.

V uvedeném grafu názorně vidíme, že zcela nejpodstatnější podíl na celkových aktivech mají oběžná aktiva. To je způsobeno formou podnikání společnosti 2P Servis, jež je výrobním a obchodním podnikem, tedy se dá předpokládat velké množství zásob a pohledávek.

Graf 5 – Vývoj majetku podniku v čase



Zdroj: vlastní zpracování 2018

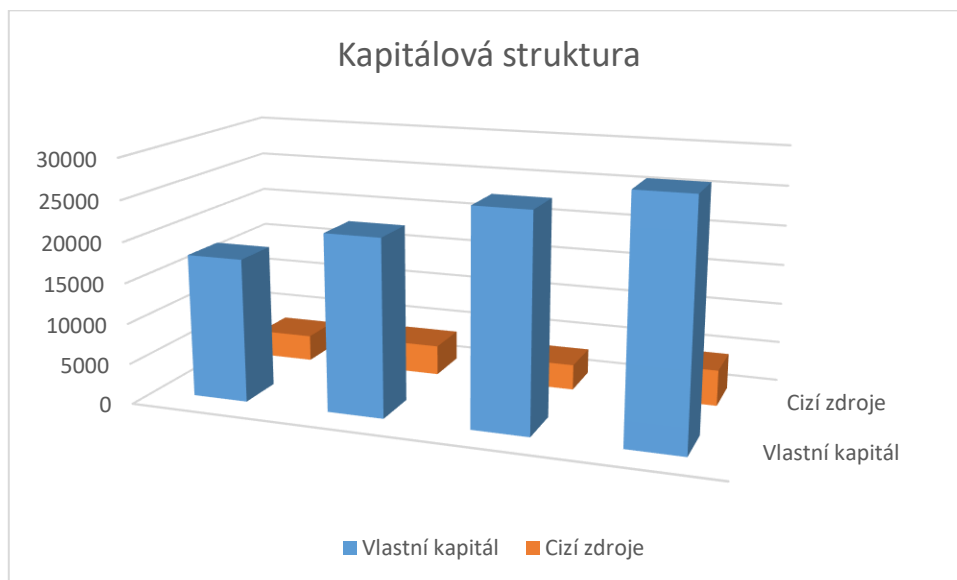
Tabulka 20- Vertikální analýza pasiv

	Podíl k celkovým pasivům v %			
	2013	2014	2015	2016
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	84,48	85,40	88,12	85,03
Základní kapitál	0,96	0,79	0,67	0,58
Výsledek hospodaření minulých let	56,13	59,19	65,55	67,56
Výsledek hospodaření běž.úč.období	27,29	25,34	21,83	16,83
Cizí zdroje	15,52	14,60	10,52	12,82
Závazky	0,00	0,00	10,52	12,82
Dlouhodobé závazky	2,41	1,07	0,55	1,93
Krátkodobé závazky	13,11	13,53	9,97	10,89
Závazky z obchodních vztahů	3,30	3,30	1,59	3,37
Závazky k zaměstnancům	3,38	3,09	2,95	2,84
Závazky ze soc. a zdrav.pojištění	1,51	1,40	1,38	1,36
Stát-daňové závazky a dotace	3,46	4,52	3,85	2,76
Dohadné účty pasivní	1,44	1,19	0,17	0,52
Výdaje příštích období	0,00	0,00	1,36	2,15

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Vlastní kapitál tvoří kolem 85% podílu z celkových pasiv, na čemž se postupně zvyšujícím se podílem účastní výsledek hospodaření minulých let. Výsledek hospodaření si společníci nerozdělují, takže jeho podíl stabilně roste. Výsledky hospodaření běžného účetního období naproti tomu mírně klesají z 27% v roce 2013 na 17% v roce 2017. Příčin může být několik a jejich zkoumání není předmětem této práce. Cizí zdroje mají podíl pouze 10-15% což má své pozitivní i negativní aspekty.

Graf 6- Vývoj kapitálové struktury podniku v čase



Zdroj: vlastní zpracování 2018

Cizí zdroje, mezi něž patří rezervy, závazky dlouhodobé i krátkodobé tvoří méně než čtvrtinu celkových pasiv. Z této vývojové tendence je patrné, že podnik dává před cizími zdroji přednost vlastnímu kapitálu, dlouhodobé závazky mají jen nepatrný podíl na celkovém objemu pasiv. Finančních prostředků je přebytek a podnik by měl řešit jejich investování, nebo uložení. Pro možné budoucí investice je tedy zřejmé, že podnik nebude muset zdroje shánět jinde.

Tabulka 21- Vertikální analýza zisků a ztát

	Podíl k celkovým tržbám v %			
	2013	2014	2015	2016
Tržby z prodeje výrobků a služeb	46,87	54,25	54,78	52,11
Tržby za prodej zboží	53,13	45,75	45,22	47,89
Výkonová spotřeba	66,75	69,85	68,71	70,59
Spotřeba materiálu a energie	20,17	24,96	24,49	25,83
Služby	14,59	13,98	15,63	17,42
Osobní náklady	33,96	31,26	32,30	36,96
Mzdové náklady	26,28	24,18	24,74	28,08
Náklady na soc a zdrav. Pojištění	7,63	6,98	7,56	8,89
Úpravy hodnot v provozní oblasti, odpisy	1,78	1,28	0,77	1,32
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,42	0,35	0,00	0,35
Jiné provozní výnosy	24,58	17,56	17,18	17,77
Ostatní provozní náklady	0,14	0,09	0,15	1,00
Provozní výsledek hospodaření	24,26	17,83	17,22	14,06
Výnosové úroky	0,00	0,12	0,05	0,01
Nákladové úroky	0,17	0,10	0,05	0,03
Ostatní finanční výnosy	0,04	0,02	0,03	0,04
Ostatní finanční náklady	0,63	0,50	0,32	0,35
Finanční výsledek hospodaření	-0,76	-0,46	-0,29	-0,33
Výsledek hospodaření před zdaněním	20,25	18,39	16,93	13,73
Daň z příjmů	0,00	0,00	0,25	0,00
Výsledek hospodaření po zdanění	20,25	18,39	16,69	13,73
Výsledek hospodaření za účetní období	19,37	18,27	16,69	13,73

Zdroj: vlastní zpracování 2018

Nejvyšší podíl k celkovým tržbám má prodej výrobků a služeb a prodej zboží. V obou případech kolem 50%. Výkonová spotřeba činí 65-70% celkových tržeb, hospodářský výsledek má čtvrtinový či pětinový podíl.

6 Návrhy a řešení controllingu pracovního kapitálu v podniku

V předešlých kapitolách této práce byl analyzován pracovní kapitál firmy 2P Servis s.r.o., byly zhodnoceny controllingové aktivity a ve finanční analýze byla zkoumána efektivnost finančního řízení podniku. V následující kapitole budou poznatky z předchozího textu shrnuty a budou uvedeny návrhy na zlepšení řízení a controllingu pracovního kapitálu a zvýšení efektivnosti finančního řízení. Firma 2P Servis nemá žádný controllingový úsek, ani určenou osobu controllera veškerých procesů v podniku. Jednotlivé controllingové aktivity provádějí určení zaměstnanci, většinou vedoucí jednotlivých úseků. Controlling zásob materiálu provádí vedoucí výroby, controlling zásob zboží a výrobků má na starost vedoucí oddělení prodeje, controlling pohledávek je v kompetenci fakturace. Všechna zmíněná oddělení podávají pravidelně jednou týdně report vedení společnosti, které má na starost controlling závazků a krátkodobého finančního majetku a rozhoduje o postupech a opatřeních, která se týkají ostatních složek pracovního kapitálu. Vzhledem k expanzi společnosti v posledních letech se nutnost controllingu v podniku zvýšila, ovšem také se znásobila vytíženost jednatelů společnosti. Pro velkou vytíženost nemají jednatelé čas věnovat se controllingovým aktivitám podrobněji, což by právě rostoucí počet zaměstnanců, zvyšování obratu a sledování změn v legislativě vyžadovalo. Finanční a ekonomická situace podniku je na velmi dobré úrovni, o čemž svědčí veškeré provedené analýzy. Toto zjištění je potřeba brát ale s jistou rezervou, protože výsledky jsou vypočítány pouze z účetních výkazů. Podnik má svá specifika, která vysvětlují některé nestandardní výsledky. V každém případě bez ohledu na tato specifika je nutné pohyb složek pracovního kapitálu sledovat a řídit ho podle potřeb podniku. Současně je nutná jistá míra controllingu pro ověření správnosti či nesprávnosti rozhodnutí souvisejících s řízením pracovního kapitálu a efektů z tohoto vyplývajících.

6.1.1 Řízení zásob materiálu, analýza ABC

Ve firmě 2P Servis s.r.o. se během roku 2016 spotřebovalo 254 položek materiálu za 7.390.095,87 Kč. Jedná se především o různé druhy látek, nitě, zipy a různé galanterní zboží. Velká časová zátěž spojená se sběrem dat a jejich analýzou pro většinu metod řízení zásob přivádí většinu firem k využití poměrně méně náročné a dobře použitelné metody ABC. Podmínkou jejího provedení je přístupný a přehledný informační systém. Společnost 2P Servis s.r.o. využívá modul evidence zásob v informačním systému Premier System.

Pro analýzu ABC bylo spotřebované množství každé skladové položky vynásobeno jednotkovou cenou. Výsledné celkové částky za rok pro každou položku byly seřazeny podle finančního objemu v korunách, což je naznačeno v krátkosti v příloze. Použitý materiál byl následně rozdělen do sekcí podle procentuálního podílu na celkovém korunovém objemu materiálu na část A, obsahující (viz. teoretická část) do 20% množství objemu s přibližně 60-80% podílem v korunách. V sekci B je označeno množství kolem 15% jak v objemu množství, tak i korunovým. Oddíl C zahrnuje cca 10% podílu v korunách a přibližně 66% objemového množství. Přesné rozdělení ukazuje následující tabulka.

Tabulka 22- Rozložení materiálu podle analýzy ABC

Kategorie	Položek	Podíl položek v %	Kč	Podíl v Kč v %
A	41	16,14	5 730 786,69	77,55
B	44	17,32	981 970,82	13,29
C	169	66,54	677 338,36	9,17
Celkem	254	100,00	7 390 095,87	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Zásoby materiálu byly po seřazení rozděleny do kategorií podle výsledného podílu v korunách. Pro jednotlivé kategorie nelze jednoznačně stanovit přechody, ve všech kategoriích jsou zastoupeny jak látky, tak i galanterní zboží. V položkách A je zastoupeno zboží s malým objemem spotřeby a vyšší cenou i s velkou spotřebou při nízké ceně. Stejně je tomu i v kategorii B a C. Nejdůležitějších je prvních sedm položek, které pokrývají 44% celkové spotřeby při necelých 3% celkového počtu položek. Na řízení

a kontrolu těchto položek, znázorněných v tabulce níže, by se společnost měla zaměřit především. Uvedené položky jsou pro podnik významné zejména s ohledem na celkovou spotřebu v korunách, podnik si tedy může upravit podíly pro významnost sledování podle vlastního uvážení. Lze říci, že i ostatní položky skladových zásob jsou pro podnik důležité a není proto dost dobře aplikovatelná kombinace analýzy ABC a XYZ. Pro ilustraci je níže uvedena tabulka prvních dvaceti položek skladových zásob materiálu.

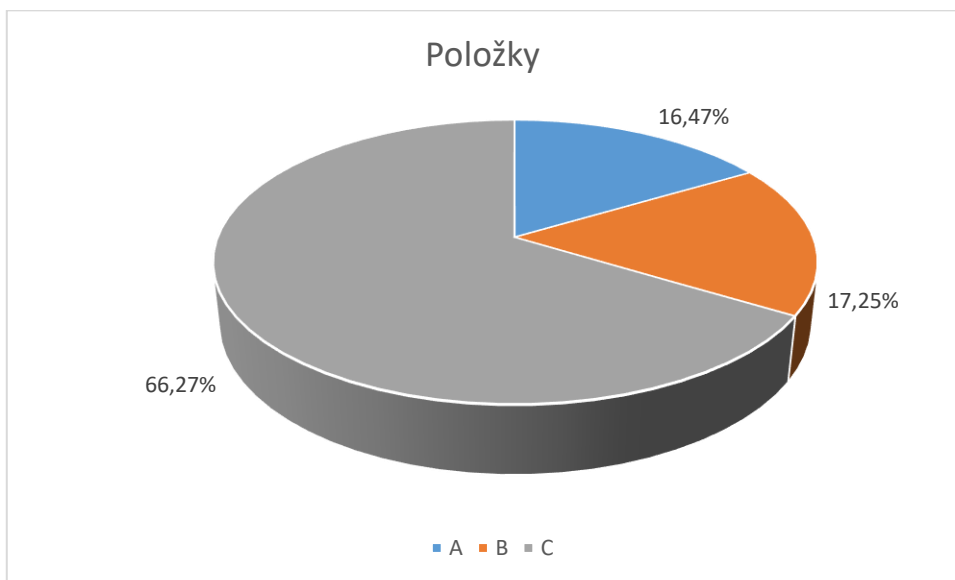
Tabulka 23- Tabulka prvních dvaceti položek z analýzy ABC

Položka	Název	materiál	spotřeba	jedn. Cena	spotřeba Kč
1	MAOS-00012	mater.ost	2 146,200	300,00000	643 860,00
2	LÁBA-00187	směs	7 254,200	74,10000	537 536,22
3	LÁBA-00156	bavlna	10 004,000	43,90000	439 175,60
4	MAOS-00018	mater.ost	1 455,630	300,00000	436 689,00
5	LÁBA-00186	směs	3 919,500	108,58500	425 598,91
6	LÁBA-00134	bavlna	9 393,400	40,50000	380 432,70
7	LÁBA-00165	bavlna	7 849,000	45,90000	360 269,10
8	MAOS-00097	směs	2 446,200	65,84000	161 057,81
9	LÁOS-00043	fleece	887,516	151,03000	134 041,54
10	MAOS-00066	mater.ost	107,000	1061,2	113 548,40
11	LÁBA-00100	bavlna	1 520,800	72,24000	109 862,59
12	MAOS-00218	ostatní gal	27 500,000	3,73000	102 575,00
13	LÁOS-00052	fleece	639,512	151,03000	96 585,50
14	MAOS-00079	mater.ost	165,000	512,4	84 546,00
15	LÁBA-00171	bavlna	832,000	90,63000	75 404,16
16	LÁBA-00084	bavlna	1 601,000	46,00000	73 646,00
17	LÁSM-00136	ostatní látk	2 334,000	31,00000	72 354,00
18	MAOS-00402	mater.ost	138,000	512,40000	70 711,20
19	LÁSM-00110	směs	920,500	76,20000	70 142,10
20	LÁOS-00045	fleece	455,580	151,03000	68 806,25

Zdroj: vlastní zpracování 2018

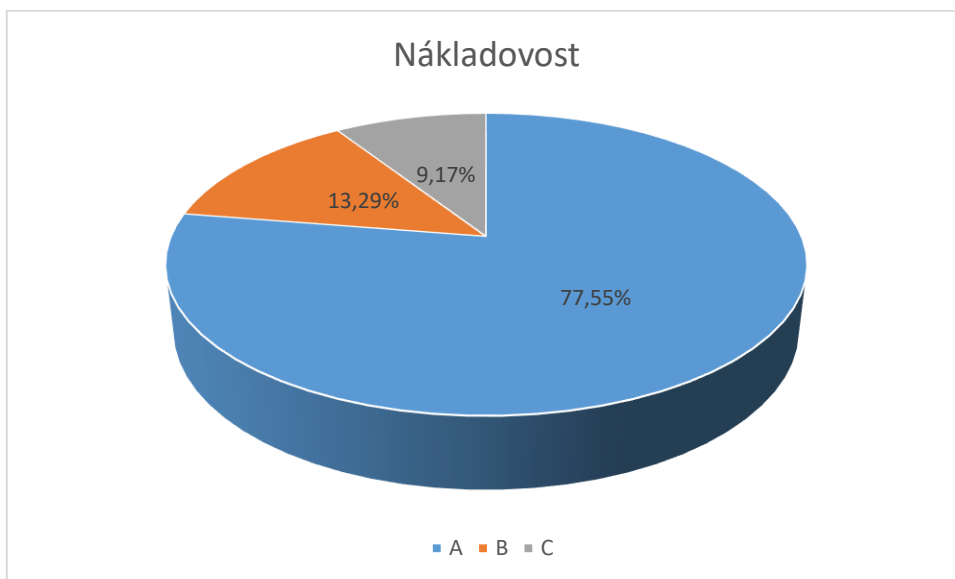
Pro názornost jsou výsledky analýzy ABC převedeny do grafů podle položek a nákladovosti v jednotlivých kategoriích.

Graf 7 Procentuální zastoupení podle položek



Zdroj: vlastní zpracování 2018

Graf 8- Procentuální zastoupení podle nákladů

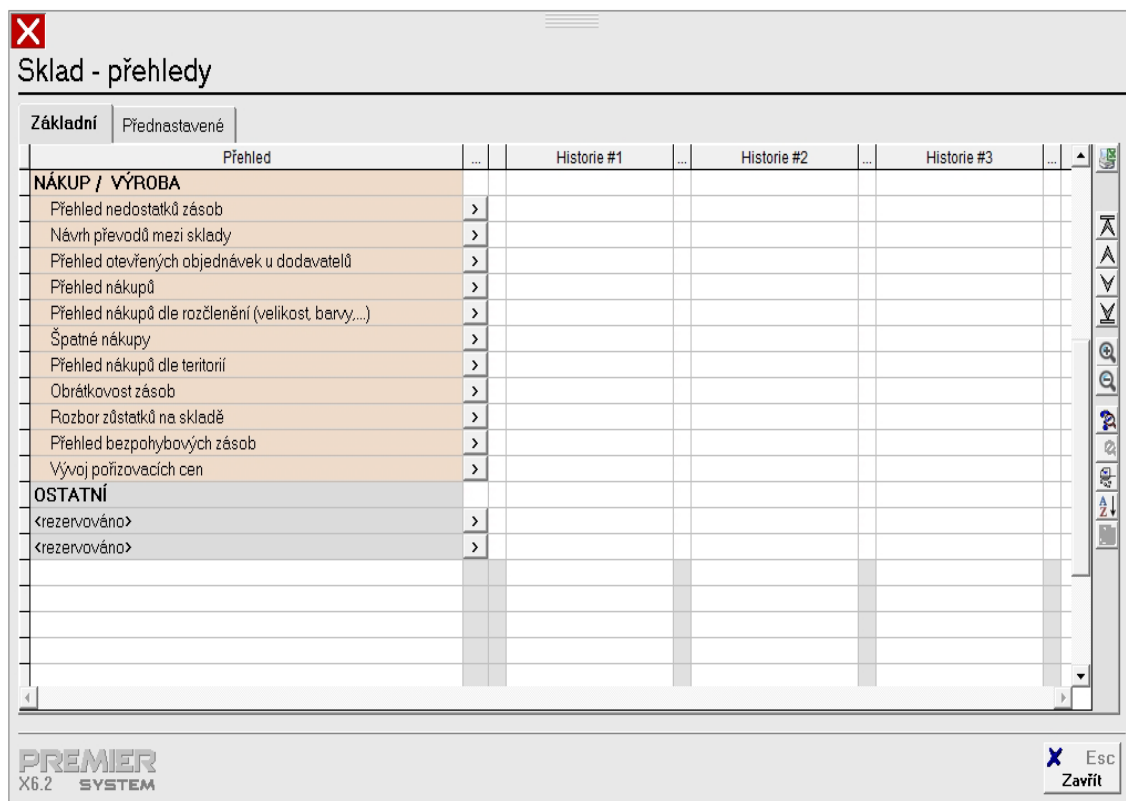


Zdroj: vlastní zpracování 2018

6.1.2 Využití informačního systému pro vedení skladu a evidenci

Pro řízení zásob společnost může dobře využít svůj informační systém, konkrétně modul SKLAD. Firma využívá v tomto modulu funkce evidence materiálu a zboží, rozčlenění skladových karet, systém výdejek a příjemek. Program umožňuje vedení několika skladů, což je v podniku využito. Možností je vystavování příjemek a výdejek přímo v modulu, což podnik prozatím nevyužívá. Skladové zásoby materiálu, jejich výdej a příjem jsou vedeny v papírové podobě na kartách a v určených intervalech jsou změny z těchto karet zaneseny do informačního systému. Informační systém Premier System nabízí řešení skladového hospodářství řešeno prostřednictvím poptávek a nabídek, vystavených a přijatých objednávek a následně příjemek či výdejek, přičemž všechny tyto činnosti na sebe kontinuálně navazují a jejich realizace je systémem hlídána. Není tedy třeba pořizovat zvlášť doklady od nabídky, přes objednávku a výdejku až po fakturu, nýbrž pouze jeden (nabídku nebo objednávku). Data z jednoho dokladu lze přetáhnout do ostatních dokladů a tím je práce ve skladu usnadněna, je zde možnost rychlé kontroly a sledování pohybů.

Obrázek 11- Ukázka možného využití modulu sklad



Základní		Přednastavené	
Přehled		Historie #1	Historie #2
POHYBY NA SKLADĚ			
Univerzální dotazy o přírůstcích a úbytcích	>		
Přehled pohybů na kartách	>		
Přehled pohybů na kartách dle rozčlenění (velikost, barvy,...)	>		
Zůstatky na skladě	>		
Zůstatky na skladě dle rozčlenění (trvanlivost, barvy,...)	>		
Souhrnné informace (zůstatky, rezervace, budoucí stav)	>		
Analýza zásob (vývoj, struktura, předpověď)	>		
Přehledy o obalech	>		
Přehledy převodů mezi sklady	>		
PRODEJ			
Vyhodnocení nabídek	>		
Přehled objednaných a rezervovaných zásob	>		
Vývoj stavu objednávek (v termínu / po termínu)	>		
Výhledové plnění objednávek	>		
Přehled prodejí	>	01.02.2018 - 28.02.2018	>
Přehled prodejí po měsících	>	01.02.2018 - 28.02.2018	>
Přehled prodejí po letech	>		
Přehled prodejí - srovnání s minulým obdobím	>		
Přehled prodejí dle rozčlenění (velikost, barvy,...)	>		

Zdroj: informační systém podniku

6.1.3 Likvidita

Řízení likvidity je někdy také nazýváno řízením cash flow, nebo řízení hotovosti. V každém podniku vznikají náklady a stejně tak má podnik jisté příjmy. Úlohou finančních oddělení, nebo managementu či jednatelů společnosti je sledování a řízení všech finančních pohybů k udržení rovnováhy mezi potřebami podniku a jeho zdroji.

Z provedených analýz likvidity, řízení krátkodobých finančních prostředků a analýz účetních výkazů jednoznačně vyplývá, že podnik se řízením likvidity, ani peněžních prostředků nezabývá. Zůstatky na účtech i v pokladně jsou vysoké, stav zásob taktéž. Zásobám se věnují kapitoly návrhů podporujících jejich řízení. Zde se budeme věnovat možnostem souvisejícím s peněžními prostředky.

Firma 2P Servis s.r.o. má každoročně ke konci roku na účtech a v pokladně kolem 10 mil. korun. Tyto prostředky plánuje vložit do podnikatelského projektu stavby nového vlastního objektu na pozemku, který zakoupila v roce 2015. K realizaci tohoto záměru dojde pravděpodobně v průběhu několika let, po vyřízení všech náležitostí nutných pro stavbu a po vyřešení problémů s pozemkem, které se vyskytly. Jednatelé společnosti také chtějí zachovat určitou finanční rezervu na pokrytí nečekaných událostí a rizik. Jedná se

o pokrytí především mzdových nákladů závazků ke státu na přibližně 3-4 měsíce. K pokrytí ostatních závazků by bylo možné použít jako rezervu zásoby, kterých je v podniku dostatek. Mzdové náklady, včetně sociálního a zdravotního pojištění činí měsíčně 1,3 mil, rezerva na zamýšlené období by tedy měla být ve výši 5 milionů. Dalších 5 milionů by tedy bylo teoreticky možné investovat do finančních instrumentů.

Společníci firmy 2P Servis při všech svých podnikatelských aktivitách upřednostňují co nejmenší riziko i za cenu menších výnosů. Svědčí o tom výsledky všech analýz, výše zásob i množství peněz na účtech a v pokladně. Pro uložení přebytečných peněz by mohlo sloužit několik finančních instrumentů s různou výnosností, různou dobou vkladu a různým rizikem. Možné je využít krátkodobé termínované vklady, státní pokladniční poukázky, státní dluhopisy, cenné papíry, hypoteční zástavní listy, lze také využít různých investičních podílových fondů.

Co se týká jednotlivých produktů, podnik v případě zájmu o investici musí určit, kolik by chtěl investovat, na jak dlouhou dobu, jaký očekává výnos a jaké riziko je ochoten přijmout. Existuje také možnost investici rozdělit mezi výnosné, ale rizikovější produkty a méně výnosné málo rizikové investice.

V návrhu vhodné možnosti investování budeme vycházet z toho, že společníci mají zájem o málo rizikové investice na poměrně krátkou dobu, což potřebují k uskutečnění výše uvedeného plánovaného záměru stavby vlastního objektu.

Mezi investice s poměrně malým rizikem a krátkou dobou splatnosti můžeme zařadit krátkodobé termínované vklady a státní pokladniční poukázky. Termínovaný vklad je možné doporučit v případě, že společnost neočekává velké zhodnocení a očekává minimální riziko. Nevýhodou je nemožnost předčasného odprodeje. Odprodej je možný až po době uplynutí vázanosti kapitálu podle termínu vkladu.

Státní pokladniční poukázky emituje vláda ke krytí deficitu v rozpočtu, lhůta splatnosti je jeden rok, pro společnost 2P Servis s.r.o. nejsou úplně vhodné, protože vyžadují určitý minimální vklad, větší než je společnost ochotna investovat.

O všech zmíněných produktech je možno jednat s bankou, nebo investičním poradcem. Jako nejpraktičtější se jeví oslovení banky, u které má společnost zřízen běžný účet.

Obrázek 12- Grafický odkaz na stránkách banky



Zdroj: ČSOB, 2018

ČSOB na stránkách <https://www.csob.cz> nabízí v odkazu investice a spoření, možnosti investic do podílových fondů, kde je možnost si vybrat podle výše rizika a zhodnocení vhodnou variantu. U každého nabízeného produktu je možné sledovat vývoj zhodnocení v čase, každý z produktů má své podmínky. Samozřejmě je možné kombinovat různé varianty investičních produktů.

Obrázek 13- Ukázka možného zhodnocení investice



Zdroj: ČSOB, 2018

6.1.4 Vytvoření pozice controllera

Jak již bylo řečeno, společnost 2P Servis s.r.o. nemá vytvořenu pozici controllera. Podnik má čtyři provozovny a více než sto zaměstnanců, jak na dělnických profesích, tak v kancelářích. Každá dílna má svého vedoucího, které řídí vedoucí výroby. V oddělení nákupu a prodeje je také několik zaměstnanců, pro záležitosti spojené se zaměstnanci firma zaměstnává personalistu. Ekonomické oddělení s činnostmi věnujícími se řízení financí a jejich alokaci firma nemá. Faktury vystavuje fakturantka a ostatní ekonomické činnosti, včetně kalkulací a dohledu nad veškerými výrobními i nevýrobními činnostmi provádějí oba společníci.

Pro firmu by proto bylo žádoucí vytvořit pozici controllera, jenž by byl zodpovědný za kontrolu pohybu složek pracovního kapitálu, analýzu jeho vývoje v čase, pomáhal by s aplikací opatření zefektivňujících řízení.

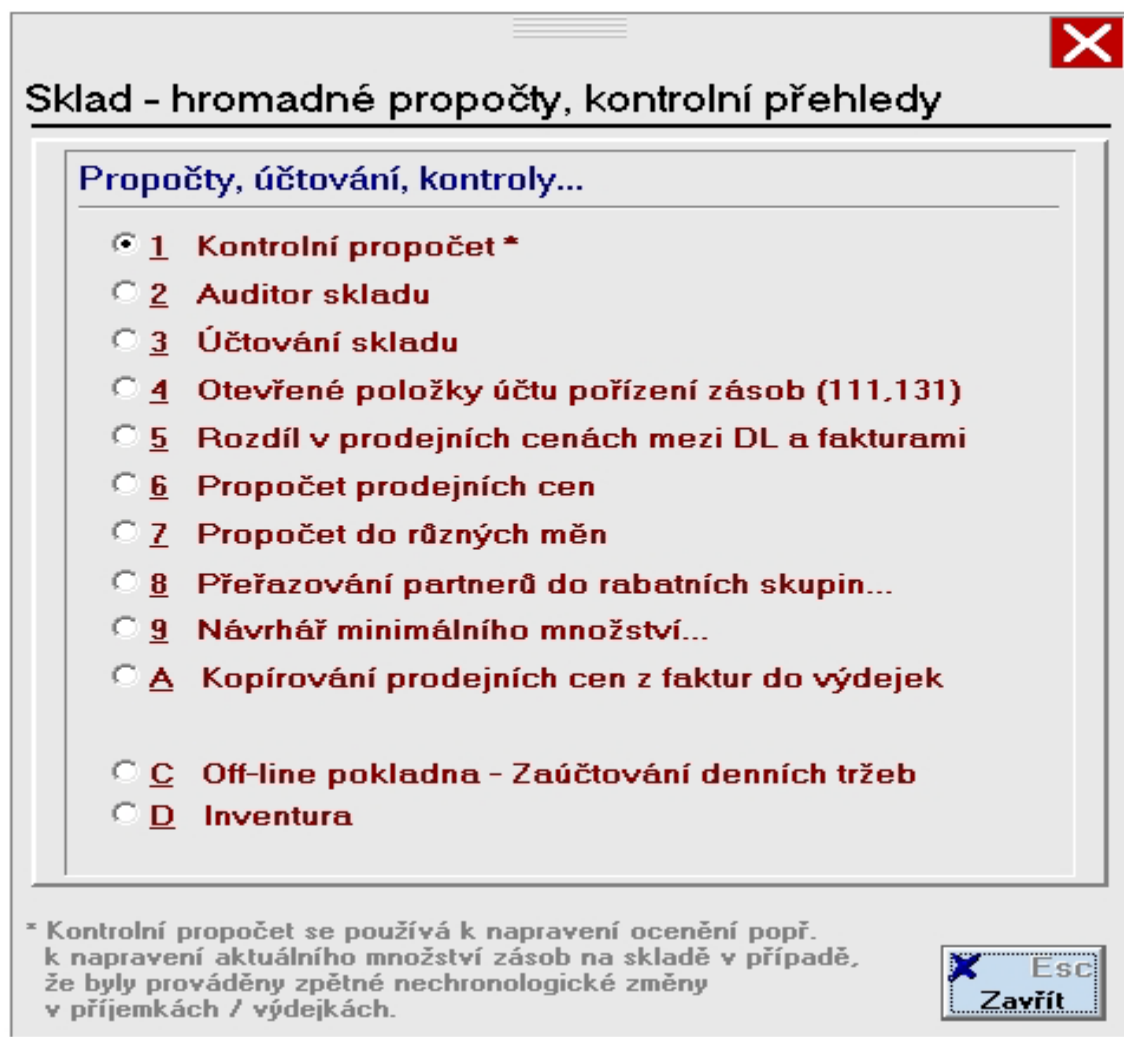
Náplní práce controllera by bylo především sledování, organizování, kontrola a plánování složek oběžného majetku.

Především by se jednalo o **analýzu a plánování skladových zásob materiálu**. Tuto agendu má dosud na starost vedoucí výroby. Pomocí důsledného controllingu v oblasti zásob by mělo dojít ke snížení stavu zásob a tedy snížení vázanosti finančních prostředků v zásobách. Ve výrobě jsou některé materiály používány častěji a ve velkém množství, některé skladové položky byly během roku použity jen v malém množství a skladová zásoba zůstává po celý rok vysoká. Při větších objemech nákupu podnik získává množstevní slevy. V kompetenci controllera by bylo zjišťovat u dodavatelů vývoj cen během roku, sledovat slevové akce a vést vyjednávání o možnostech slev i pro menší jednotlivé odběry zboží, při dodržení celoročního nasmlouvaného množství.

Analýzu a plánování zásob zboží a výrobků. Řízení uvedeného skladu má v kompetenci obchodní oddělení, jehož zaměstnanci vykonávají i některé jiné činnosti v podniku. Jak již bylo zmíněno v zájmu uspokojení požadavků kupujících, je naskladněno poměrně velké množství nakupovaného a dále prodávaného zboží tak, aby podnik vždy měl dostupné žádané zboží, které by mohlo být okamžitě vyexpedováno. Controller by obchodnímu oddělení pomohl s optimalizací stavu zásob zboží formou analýzy prodeje jednotlivých položek v čase.

Analýzy zásob materiálu, výrobků a zboží je možná provádět pomocí informačního systému společnosti PremierSystem, který umožňuje propojení všech agend, jak již bylo uvedeno v kapitole o využití informačního systému. Pro ilustraci nabízených záložek modulu sklad je níže příklad možností, které jsou v tomto modulu nabízeny.

Obrázek 14 - Ukázka možného využití informačního systému pro controlling



Zdroj: informační systém podniku

Modul obsahuje různé kontrolní a opravné funkce, dále je v něm možnost automatizovaného zaúčtování skladových operací, funkce pro přepočtení skladových a prodejních cen při provádění změn a výdeje do záporu a také přehledy pro kontrolu kontinuity mezi jednotlivými moduly skladu a fakturace a kontinuity převodů ve skladech. Některé části modulu sklad firma využívá, ale využití není komplexní a provázané mezi všemi částmi celého informačního systému. Pro výkon práce controllera by proto byla bezpodmínečně nutná dokonalá znalost celého informačního systému. V podniku každé oddělení obsluhuje některou z částí informačního systému, ale prakticky není žádná osoba, která by výstupy ze systému dokázala spojit, zhodnotit a navrhnout podle zjištěných výsledků možná zlepšení. Controller by tuto funkci převzal,

usnadnila by se tím komunikace mezi jednotlivými odděleními a společnicí by v jakoukoli chvíli měli potřebný přehled o činnostech a výsledcích podniku.

Jak již bylo řečeno, firma 2P Servis zaměstnává většinu osob se zdravotním postižením, její prioritou je zaměstnávání těchto osob, čímž je umožněno jejich zapojení do pracovního procesu a běžného života. Pro obsazení pracovní pozice controllera může v takovém případě firma využít výhod a různých slev, stejně jako u zaměstnanců v jiných pracovních pozicích. Podmínkou je samozřejmě obsazení pozice osobou se zdravotním postižením, bude tedy potřeba vypsát konkurs s požadavky nejen na vzdělání, ale pokud bude chtít firma výhod využít, i s upřednostněním osoby se zdravotním postižením. Stát podle § 78 zákona o zaměstnanosti přispívá na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, příspěvek poskytuje úřad práce zaměstnavatelům, kteří zaměstnávají více než 50% osob se zdravotním postižením z celkového počtu svých zaměstnanců. Tímto příspěvkem jsou hrazeny náklady na mzdy nebo platy ve výši 75% ze skutečně vynaložených nákladů, včetně zdravotního a sociálního pojištění, nejvýše však 12.000,- Kč pro osobu se zdravotním postižením, 5.000,- Kč pro osobu zdravotně znevýhodněnou. Další výhodou zaměstnání osoby zdravotně postižené na pracovní pozici je možnost využití slevy na dani podle § 35 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu ve výši 18.000,- Kč na jednoho zaměstnance v 1. a 2. stupni invalidity a 60.000,- Kč na jednoho zaměstnance ve 3. stupni invalidity. Mzdové náklady na pozici controllera by tedy pro podnik byly minimalizovány na cca 25% celkových mzdových nákladů. Většina osob se zdravotním postižením má v podniku jen částečný pracovní úvazek, který by na splnění povinností spojených s prací controllera stačil, a současně by se nepřekročila výše příspěvku. Náklady na zřízení takového pracovního místa by byly jen v malé výši, obnášely by pořízení osobního počítače, telefonu a kancelářského vybavení. Potřebné připojení k informačnímu systému má podnik zajištěné. Dá se tedy předpokládat, že zřízení pracovní pozice controllera předpokládanými úsporami v oblasti řízení pracovního kapitálu, neřku-li i jiných činnostech, které by controller mohl vykonávat, přesáhne vynaložené náklady. Bude tím také zjednodušeno řízení a vzájemný komunikace, controller by měl sloužit jako jakási spojka mezi výrobou, prodejem a časově velmi vytíženými společnicí firmy.

Konkrétní náklady na pracovní místo by za předpokladu šestihodinové pracovní doby zaměstnance činily 180–200 tis.ročně. Šestihodinovou pracovní dobu předpokládáme u zaměstnance se zdravotním postižením. Příspěvek na zaměstnání osoby zdravotně postižené by byl ve výši 135-150 tis. ročně. Náklady vynaložené přímo zaměstnavatelem na mzdy zaměstnance v pozici controllera by tedy byly 45-50 tis. za rok. Společníci mohou do pracovní náplně controllera také zařadit povinnost pravidelných reportů o stavu jednotlivých složek pracovního kapitálu, které dosud podávali zaměstnanci jednotlivých oddělení.

Závěr

Diplomová práce byla zpracována na téma „Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku“ pro podnik 2P Servis s.r.o. Cílem práce byla analýza pracovního kapitálu a řízení jeho jednotlivých složek. V návaznosti na analýzu bylo cílem také zhodnotit efektivitu řízení pracovního kapitálu a návrh možných zlepšení.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V prvním oddíle teoretické části byly definovány základní pojmy controllingu, jeho funkce, cíle, pracovní postupy a metody využívané pro controlling. Stručně byl popsán strategický, operativní a finanční controlling. Další kapitola teoretické části práce byla věnována pracovnímu kapitálu. Byl v ní definován pracovní kapitál, popsány různé pohledy na pracovní kapitál z pohledu vlastníka a manažera. Součástí také byl popis možností optimalizace pracovního kapitálu a zdůraznění této optimalizace pro chod podniku. Jako základ pro praktickou část práce byly v teoretické části popsány jednotlivé ukazatele, na jejichž základě je možné hodnotit efektivnost řízení pracovního kapitálu a jeho vývoj. Byly také popsány jednotlivé složky pracovního kapitálu a konkrétní nástroje a metody jejich řízení, užitečné pro praxi.

V praktické části byla nejprve představena společnost 2P Servis s.r.o., byla stručně popsána její historie a zobrazena organizační struktura. Byla zde provedena analýza externího a interního prostředí. V interní analýze byly popsány silné a slabé stránky podniku, v externí analýze pak možné příležitosti a hrozby. Dále byl ve třetím oddíle popsán informační systém společnosti

V dalších kapitolách praktické části byly popsány konkrétní aktivity prováděné ve společnosti v rámci controllingu pracovního kapitálu a controllingu jeho složek, byly zde konkretizovány hodnoty jednotlivých ukazatelů sloužících ke controllingu pracovního kapitálu pro jeho jednotlivé složky. Ve finanční analýze byla provedena horizontální a vertikální analýza pracovního kapitálu a analýza poměrových ukazatelů, především aktivity a likvidity. V poslední části práce byla navržena možná opatření vedoucí ke zvýšení efektivity řízení pracovního kapitálu.

Společnost 2P Servis s.r.o. je společností střední velikosti, která podniká v oblasti výroby a prodeje pracovních oděvů a různých textilií především pro odběratele z řad zdravotnických zařízení a sociálních služeb, také oděvy pro průmyslové podniky, hotely a restaurace. Své zboží dodává na tuzemský i zahraniční trh. Jeho odběratele tvoří stálí

zákazníci, další skupinou jsou odběratelé zakázkové výroby a významnou část odběratelů také tvoří zákazníci zavedeného e-shopu.

Po provedení analýz externího a interního prostředí bylo zjištěno, že nejvýznamnější příležitostí je zvyšující se obliba nákupů na internetu, což dokládá správnost rozhodnutí z minulosti založit e-shop. Největší hrozbu pro podnik představuje možnost změny v legislativě a v metodikách přidělování dotací na zaměstnávání zdravotně postižených. Nejsilnější stránkou společnosti je podle analýzy interního prostředí vysoká kvalita výrobků a široká nabídka, slabá stránka opět souvisí se závislostí na státních dotacích. Společnost je podle analýz středně citlivá jak na externí vlivy, tak také na interní vlivy.

Ekonomická situace podniku je na velice dobré úrovni, o čemž svědčí hodnoty všech zkoumaných ukazatelů a výsledky provedených analýz. Pracovní kapitál ve sledovaných letech trvale roste. Dokladem toho jsou i velmi vysoké hodnoty všech ukazatelů likvidity a také vysoké hodnoty ukazatelů rentability. Z provedeného rozboru vývoje jednotlivých složek pracovního kapitálu je zřejmý každoroční růst absolutních hodnot.

V oblasti zásob je vidět jejich nadměrné skladové množství, doba obratu zásob roste, především u zboží a výrobků. Pro materiál je doba obratu zásob poměrně stabilní díky plánování a fungujícímu objednávkovému systému pro sériovou výrobu i pro zakázky. Velké zásoby v sobě váží množství kapitálu, který by bylo možno využít efektivněji.

Controllingem a řízením pohledávek a závazků se podnik zabývá aktivně. Pravidelně jsou sledovány faktury po splatnosti a závazky s blížící se splatností a vedení společnosti po reportu rozhoduje o zaplacení a upomínkách. Toto sledování probíhá jen v jednoduché formě, k závažným prodlevám v inkasu pohledávek a placení závazků nedochází. Krátkodobý finanční majetek podnik využívá jako rezervu pro možné budoucí investice, nebo nepředvídatelné události.

V podniku jsou controllingové aktivity prováděny jen v omezené míře, podle konkrétní potřeby, funkce controllera není v podniku zavedena. Controllingové oddělení společnost nemá, kompetenci k potřebnému controllingu mají zaměstnanci některých oddělení, fakturace a skladu, a vedení společnosti. Pro zlepšení controllingu a efektivity řízení pracovního kapitálu se jeví jako dobré řešení v první řadě lepší využití modulů informačního systému, které má podnik k dispozici. Informační systém nabízí v modulu SKLAD mnoho variabilních možností k zefektivnění řízení objednávek materiálu, výdeje

zboží, množství přehledů o pohybech na skladě. Moduly odběratelé a dodavatelé umožňují sestavovat nabídky a poptávky, které je možné posléze při uzavírání smluv přetáhnout do fakturace k jednotlivým zákazníkům. Všechny moduly umožňují také sestavení přehledů prakticky o veškerém pohybu v systému podle zadaných kritérií. Společnost všechny možnosti informačního systému ani zdaleka nevyužívá. Při zapojení všech oddělení podniku, od nákupního oddělení, prodejního oddělení, poptávek a nabídek, přes výrobu, k fakturaci a skladu do informačního systému, je možnost všechny moduly informačního systému propojit, a umožnit jakémukoli zaměstnanci s přístupem do systému získání potřebných informací. Vedení společnosti by v jakékoli chvíli mohlo mít k dispozici podklady potřebné k operativnímu a taktickému rozhodování o chodu podniku.

S využitím informačního systému úzce souvisí i navrhované řešení vytvoření pozice controllera, jenž by spojoval a koordinoval aktivity vedoucích zaměstnanců jednotlivých oddělení. Byl by nápomocen řízení skladových zásob materiálu a zboží, v jeho pracovní náplni by byla kontrola pohybu složek pracovního kapitálu, sledování vývoje pracovního kapitálu v čase. Controller by sestavoval pro vedení společnosti reporty ze svých šetření, navrhoval by možná řešení ke zvýšení.

V oblasti řízení zásob byla provedena analýza ABC. Analýza XYZ, nebo kombinace obou analýz není zcela vhodná, neboť podnik potřebuje ke svému fungování všechny materiály, které jsou používány podle výrobního programu a pro zakázky. Neexistují proto zásoby méně, či více důležité. Analýza ABC odhalila druhy zásob, které tvoří nejvýznamnější část celkových zásob v peněžním vyjádření. Stav zásob podnik sleduje, ale řízení zásob není efektivní. Při využití analýzy ABC a pravidelné revizi změn v této analýze by podnik mohl snížit stav skladových zásob materiálu a ušetřené prostředky investovat jinde. Totéž by bylo vhodné pro řízení zásob zboží, analýzy by vedení společnosti napověděla, jaké zboží je dobré držet ve větším množství skladem a pro které zboží je možné mít jen menší skladovou zásobu.

Při optimalizaci zásob podniku zbyde ještě více volných peněžních prostředků, než má v současnosti k dispozici. Ve sledovaných letech má podnik zbytečně vysoké hodnoty ukazatele likvidity a optimalizací podnikových procesů se budou tyto hodnoty ještě zvyšovat. Majitelé společnosti mají v podnikatelském plánu stavbu vlastního objektu,

volné peněžní prostředky by měly k této stavbě sloužit. Záměr je ale vázán na řadu administrativních i právních úkonů. V návrhové části byla naznačena jedna z možností pro investici volného peněžního, jako inspirace pro směr uvažování majitelů podniku.

Závěry provedených analýz pro podnik 2P Servis potvrzují velmi dobrou ekonomickou situaci. Tyto závěry ovšem také odhalily velkou vázanost pracovního kapitálu především v zásobách a nevyužívání krátkodobého finančního majetku. Byly také odhaleny nedostatky v efektivním využití informačního systému, který nabízí velké množství variabilních modulů pro řízení, kontrolu a plánování činností podniku. Controllingové aktivity jsou prováděny jen v omezené míře a je tedy mnoho prostoru ke zlepšování controllingu, podnikových procesů a hospodaření společnosti.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Struktura rozvahy	17
Tabulka 2- Možnosti optimalizace složek pracovního kapitálu	21
Tabulka 3- Matice EFE	52
Tabulka 4 - Matice IFE	55
Tabulka 5- Hodnoty složek pracovního kapitálu	58
Tabulka 6 - Hodnoty zásob	60
Tabulka 7- Controlling zásob	61
Tabulka 8- Ukazatele zásob u materiálu a zboží	61
Tabulka 9 - Doba obratu a obrat pohledávek.....	63
Tabulka 10 - Doba obratu a obrat závazků	64
Tabulka 11 - Hodnoty obchodního deficitu	65
Tabulka 12 - Rychlost obratu a obrat krátkodobého finančního majetku.....	66
Tabulka 13 - Doba obratového cyklu peněz	67
Tabulka 14- Ukazatele likvidity	70
Tabulka 15- Ukazatele rentability.....	71
Tabulka 16 - Horizontální analýza aktiv.....	74
Tabulka 17- Horizontální analýza pasiv	76
Tabulka 18 - Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát.....	78
Tabulka 19- Vertikální analýza aktiv.....	80
Tabulka 20- Vertikální analýza pasiv	82
Tabulka 21- Vertikální analýza zisků a ztrát.....	84
Tabulka 22- Rozložení materiálu podle analýzy ABC	87
Tabulka 23- Tabulka prvních dvaceti položek z analýzy ABC	88

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Metody controllingu.....	14
Obrázek 2 - Obratový cyklus	23
Obrázek 3- Řízení pohledávek.....	26
Obrázek 4- Metoda ABC	37
Obrázek 5- Analýza XYZ podle struktury spotřeby	39
Obrázek 6- Kombinace metod ABC a XYZ.....	40
Obrázek 7- Plánování likvidity v čase	44
Obrázek 8 - Organizační struktura podniku. Zdroj: Vlastní zpracování 2018.....	47
Obrázek 9 - Ukázka modulu zakázky a výroba	57
Obrázek 10 - Strategie řízení aktiv a pasiv	72
Obrázek 11- Ukázka možného využití modulu sklad	90
Obrázek 12- Grafický odkaz na stránkách banky	93
Obrázek 13- Ukázka možného zhodnocení investice	94
Obrázek 14 - Ukázka možného využití informačního systému pro controlling	96

Seznam použité literatury

Tištěná literatura

DVOŘÁKOVÁ, Lilia; ČERVENÝ, Josef. Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. II. díl. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-425-2.

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

ESCHENBACH, Rolf a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. xiv, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

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

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Vyd.1. Praha: C.H. Beck, 2004. xxxi, 714 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-802-9.

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

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 622 s. ISBN 80-7261-141-0.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.

PAVLÍKOVÁ, Alena et al. *Finanční řízení v praxi*. 1. vyd. Praha: Alena Pavlíková, 1998. 467 s.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-7717-7.

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

SYNEK, Miloslav et al. *Ekonomika a řízení podniku: podniková ekonomika: učební texty pro inženýrské studium*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1994. 446 s. ISBN 80-7079-496-8.

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

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

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, [2004?]. 357 s. Poradce controllingu. Příručky pro podnikatele a manažery. ISBN 80-7259-032-4.

Ostatní zdroje

Vyhláška Ministerstva práce a sociálních věcí ČR č. 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

BUSINESSINFO. 2018. *Fáze podnikání*. [online] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz>

FAF.CZ Finanční analýza firmy. [online]. Praha: Faf.cz, © 2018 [cit. 3.4.2018]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2018. [cit. 20.3.2018]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>

2P Servis. [online] Sušice: 2P Servis s.r.o., [cit. 20.2.2018]. Dostupné z: <https://www.pp-servis.eu>

ČSOB. 2018, [online] *ČSOB*. [cit. 15.3.2018] Dostupné z: <https://www.csob.cz>

Výkazy společnosti v letech 2013-2016

Interní informace společnosti

NOVOTNÁ, Bohdana. *Ekonomické aspekty zaměstnávání osob se zdravotním postižením*.

Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 46 s., 2014

Seznam příloh

Příloha A – Výkaz zisku a ztrát společnosti 2P Servis s.r.o.

Příloha B – Rozvaha, část aktiva společnosti 2P Servis s.r.o.

Příloha C – Rozvaha, část pasiva společnosti 2P Servis s.r.o.

Příloha A – Výkaz zisku a ztrát společnosti 2P Servis s.r.o.

	2013	2014	2015	2016
	29481,00	35258,00	38892,00	41998,00
Tržby z prodeje výrobků a služeb	13817,00	19128,00	21305,00	21887,00
Tržby za prodej zboží	15664,00	16130,00	17587,00	20111,00
Výkonová spotřeba	19680,00	24627,00	26721,00	29648,00
Spotřeba materiálu a energie	5947,00	8800,00	9523,00	10848,00
Služby	4302,00	4930,00	6080,00	7315,00
Osobní náklady	10011,00	11020,00	12562,00	15524,00
Mzdové náklady	7749,00	8524,00	9620,00	11791,00
Náklady na soc a zdrav. Pojištění	2250,00	2460,00	2942,00	3733,00
Úpravy hodnot v provozní oblasti, odpisy	526,00	451,00	298,00	554,00
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	124,00	123,00	0,00	145,00
Jiné provozní výnosy	7245,00	6191,00	6680,00	7464,00
Ostatní provozní náklady	41,00	31,00	419,00	60,00
Provozní výsledek hospodaření	7151,00	6285,00	6698,00	5906,00
Výnosové úroky	0,00	42,00	21,00	3,00
Nákladové úroky	50,00	34,00	19,00	11,00
Ostatní finanční výnosy	12,00	6,00	12,00	15,00
Ostatní finanční náklady	186,00	177,00	126,00	145,00
Finanční výsledek hospodaření	-224,00	-163,00	-112,00	-138,00
Výsledek hospodaření před zdaněním	5971,00	6484,00	6586,00	5768,00
Daň z příjmů	0,00	0,00	96,00	0,00
Výsledek hospodaření po zdanění	5971,00	6484,00	6490,00	5768,00
Výsledek hospodaření za účetní období	5709,00	6443,00	6490,00	5768,00

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů, 2018

Příloha B – Rozvaha, část aktiva společnosti 2P Servis s.r.o.

	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	20916,00	25424,00	29733,00	34276,00
Dlouhodobý majetek	689,00	533,00	1139,00	2559,00
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	71,00
Dlouhodobý hmotný majetek	689,00	533,00	1139,00	2488,00
Pozemky a stavby	0,00	0,00	904,00	945,00
Movité věci	689,00	533,00	235,00	1543,00
Oběžná aktiva	20141,00	24816,00	28498,00	31582,00
Zásoby	8656,00	9769,00	12431,00	15456,00
Materiál	4721,00	4481,00	5193,00	5097,00
Výrobky a zboží	3935,00	5288,00	7238,00	10359,00
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé pohledávky	2547,00	4423,00	4106,00	4699,00
Pohledávky z obchodních vztahů	2257,00	3450,00	3635,00	3169,00
Pohledávky stát	184,00	39,00	0,00	116,00
Krátkodobé poskytnuté zálohy	106,00	234,00	408,00	1372,00
Krátkodobý finanční majetek	8938,00	10624,00	11961,00	11427,00
Peníze	1277,00	1317,00	1437,00	1828,00
Účty v bankách	7661,00	9307,00	10524,00	9599,00
Časové rozlišení	75,00	86,00	96,00	135,00

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2018

Příloha C – Rozvaha, část pasiva společnosti 2P Servis s.r.o.

	2013	2014	2015	2016
Pasiva celkem	20916,00	25424,00	29733,00	34276,00
Vlastní kapitál	17669,00	21711,00	26201,00	29145,00
Základní kapitál	200,00	200,00	200,00	200,00
Výsledek hospodaření minulých let	11740,00	15049,00	19491,00	23157,00
Výsledek hospodaření běž.úč.období	5709,00	6442,00	6490,00	5768,00
Cizí zdroje	3247,00	3713,00	3128,00	4393,00
Závazky			3128,00	4393,00
Dlouhodobé závazky	504,00	272,00	164,00	661,00
Krátkodobé závazky	2743,00	3441,00	2964,00	3732,00
Závazky z obchodních vztahů	690,00	838,00	472,00	1156,00
Závazky k zaměstnancům	708,00	785,00	877,00	974,00
Závazky ze soc. a zdrav.pojištění	316,00	356,00	410,00	466,00
Stát-daňové závazky a dotace	724,00	1148,00	1146,00	945,00
Dohadné účty pasivní	301,00	302,00	51,00	179,00
Výdaje příštích období	0,00	0,00	404,00	738,00

Zdroj: vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2018

Abstrakt

NOVOTNÁ, Bohdana. *Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku*. Plzeň, 2018. 107 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: controlling, pracovní kapitál, efektivita, optimalizace, finanční řízení

Diplomová práce se zaměřuje na controlling pracovního kapitálu jako nástroje podnikového řízení. Na vysvětlení obecného pojmu controlling navazuje popis cílů controllingu, jeho funkcí, metod a postupů. Jako podklad pro praktickou část je charakterizován pracovní kapitál a způsoby jeho řízení. V empirické části práce je charakterizována společnost 2P Servis s.r.o., provedena analýza prostředí a analýza řízení pracovního kapitálu společnosti pomocí stanovených ukazatelů a finanční analýzy. V závěru práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení controllingových aktivit v oblasti pracovního kapitálu společnosti.

Abstract

NOVOTNÁ, Bohdana. *Controlling of Working Capital in the Selected Company*. Plzeň, 2018. 107 s. Diploma Thesis of Master Study. Západočeská univerzita in Pilsen. Faculty of Economics.

Key words: working capital, efficiency, optimization, financial management

The diploma thesis focuses on the controlling of working capital as a tool of corporate management. An explanation of the general term controlling follows the description of controlling objectives/targets, its functions, methods and procedures. As a basis for the practical part is described working capital and ways of its management. The empirical part of the thesis is characterized by the company 2P Servis s.r.o., the analysis of the environment and the analysis of the company's working capital management using the established indicators and financial analysis. At the end of the thesis are presented proposals for improvement of controlling activities in the area of working capital by subjected firm.