

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku

Controlling of working capital in a selected company

Martin Vrba

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin VRBA**
Osobní číslo: **K13N0144P**
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 možnosti controllingu pracovního kapitálu jako nástroje podporujícího řízení podniku.
2. Analyzujte specifika řízení pracovního kapitálu.
3. Charakterizujte vybraný podnik.
4. Analyzujte pracovní kapitál a jeho jednotlivé složky ve zvoleném podniku.
5. Vypracujte finanční analýzu.
6. Navrhněte možná řešení na zlepšení controllingových aktivit ve zvoleném podniku.

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


- **ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut.** *Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. přepracované vydání.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0
- **KRÁL, Bohumil.** *Manažerské účetnictví. 3. doplněné a aktualizované vydání.* Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8
- **FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav.** *Manažerské účetnictví: nástroje a metody.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 391 s. ISBN 978-80-7357-712-4
- **KISLINGEROVÁ, Eva.** *Manažerské finance. 3. vydání.* Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- **WOLLMUTH, Hilmar.** *Nástroje controllingu od A do Z. 2. vydání.* Praha: Profess consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4

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

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

List s poděkováním

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za užitečné rady a pomoc při vypracování mé diplomové práce. Dále moje poděkování patří ekonomickému řediteli společnosti Eutit s.r.o. Ing. Václavu Svobodovi za poskytnutí informací o společnosti a za čas, který mi věnoval.

Obsah

Úvod.....	7
Cíle a metodika	8
1 Možnosti controllingu pracovního kapitálu jako nástroje podporujícího řízení podniku	9
1.1 Pojem controlling.....	9
1.2 Cíle controllingu	10
1.2.1 Zajištění schopnosti anticipace a adaptace	10
1.2.2 Zajištění schopnosti reakce	10
1.2.3 Zajištění schopnosti koordinace	10
1.3 Strategický a operativní controlling.....	11
1.4 Finanční controlling	11
Funkce finančního controllingu	11
1.5 Controlling pracovního kapitálu	12
1.5.1 Controlling pohledávek.....	12
1.5.2 Controlling zásob	13
1.5.3 Controlling likvidity.....	15
2 Pracovní kapitál.....	18
2.1 Oběžná aktiva.....	19
Trvalý a dočasný majetek.....	21
2.2 Zásoby.....	22
2.2.1 Řízení zásob	22
2.3 Pohledávky.....	25
2.3.1 Řízení pohledávek.....	26
2.3.2 Negativní dopady pohledávek.....	26
2.4 Finanční majetek	32
2.4.1 Řízení likvidity.....	33
2.5 Závazky	35
2.6 Optimální objem pracovního kapitálu.....	35
2.7 Plánování čistého pracovního kapitálu.....	36
3 Charakteristika vybraného podniku	39
3.1 Představení společnosti Eutit s.r.o.	39
3.2 Organizační struktura společnosti Eutit s.r.o.	40
3.3 Postavení podniku v tržním prostředí	41
3.3.1 Externí prostředí podniku.....	41
3.3.2 Interní prostředí podniku.....	43
4 Analýza pracovního kapitálu a jeho jednotlivé složky ve zvoleném podniku	46
4.1 Controlling pracovního kapitálu	46

4.2	Zásoby	47
4.2.1	Charakteristika zásob	47
4.2.2	Controlling zásob	49
4.3	Controlling pohledávek	52
4.4	Controlling likvidity	53
4.5	Krátkodobé závazky	56
4.6	Obratový cyklus peněz	57
5	Finanční analýza podniku	59
5.1	Horizontální analýza rozvahy	59
5.2	Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	61
5.3	Poměrové ukazatele	63
5.3.1	Ukazatele rentability	63
5.3.2	Ukazatele aktivity	64
5.3.3	Ukazatele likvidity	66
5.3.4	Ukazatele zadluženosti	67
6	Zhodnocení a návrhy řešení na zlepšení controllingových aktivit ve zvoleném podniku ...	69
6.1	Evidence zásob	70
6.2	Sledování bonity zákazníků	75
6.3	Vytvoření pozice controllera	78
	Závěr	79
	Seznam tabulek	82
	Seznam obrázků	83
	Seznam použité literatury	84
	Seznam příloh	86
	Abstrakt	95
	Abstract	96

Úvod

Controlling se v poslední době stal nepostradatelným nástrojem, který doplňuje a podporuje řízení podniku. Na podniky jsou v oblasti řízení kladeny stále vyšší požadavky. Neustále se zvyšující konkurence nutí podniky hledat úspory, optimalizovat procesy a zvyšovat efektivitu. Pokud podnik chce držet krok s konkurencí a obecně s vývojem rychle se měnícího podnikatelského prostředí, musí se snažit dosahovat co nejlepších výsledků a být lepší než konkurence. I díky této skutečnosti je důležité využívat controllingové nástroje pro podporu řízení podniku jako celku i jako jeho jednotlivých oblastí. Pro potřeby efektivního řízení a plánování jsou nutné přesné informace, které ale nemusí být pro podniky v daný okamžik dostupné. Chybějící informace či časový nesoulad potřebných informací v průběhu řídicích a rozhodovacích procesů komplikují efektivní řízení a dosahování hlavních cílů podniku. Využívání controllingových nástrojů v podniku podporuje efektivní řízení všech procesů a zabezpečuje správné rozhodování ve strategické, taktické i operativní úrovni podniku. I z tohoto důvodu je controlling v podobě informační podpory řízení velmi důležitý.

Controlling pracovního kapitálu je jednou z nejdůležitějších součástí controllingu. Každý podnik řeší otázku, kolik finančních prostředků je nutné vázat v pracovním kapitálu podniku, aby byl zajištěn provozní potenciál podniku a bylo dosaženo stanovených cílů. Controlling pracovního kapitálu je důležitý z pohledu stanovení optimální výše jednotlivých složek pracovního kapitálu a k jejich efektivnímu řízení. Výši pracovního kapitálu ovlivňuje mnoho faktorů a každý podnik je v tomto ohledu individuální. Pro podnik je důležité, aby neudržel příliš vysoký ani příliš nízký stav pracovního kapitálu. Obě krajní hranice znamenají neefektivní využívání prostředků podniku. V případě, že podnik váže příliš vysoký objem finančních prostředků v pracovním kapitálu, nemůže tyto prostředky zhodnotit výnosnějším způsobem a navíc přebytečný pracovní kapitál vyvolává dodatečné náklady. Při velmi nízkém objemu pracovního kapitálu, v porovnání s optimální hodnotou, se objevuje riziko v podobě ohrožení plynulosti provozní činnosti podniku. Stanovení optimální výše pracovního kapitálu podniku se neobejde bez controllingových aktivit a efektivního řízení zásob, pohledávek a finančního majetku. Jestliže podnik usiluje o optimalizaci pracovního kapitálu, měl by se zaměřit na optimalizaci a řízení jeho jednotlivých složek.

Cíle a metodika

Tato diplomová práce se bude zabývat controllingem pracovního kapitálu ve vybraném podniku a bude rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce bude obsahovat vymezení pojmu controlling, cíle controllingu a odlišnosti strategického a operativního controllingu. Dále se práce zaměří na oblast controllingu pracovního kapitálu, konkrétně na controlling jeho jednotlivých složek. V rámci problematiky controllingu zásob, pohledávek a likvidity budou uvedeny i kritéria hodnocení efektivnosti řízení jednotlivých komponent pracovního kapitálu. Důležitou částí práce bude kapitola věnovaná pracovnímu kapitálu, ve které bude definován pojem pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál a bude uveden výpočet z pohledu aktiv i pasiv. Na závěr teoretické části se práce bude věnovat různým přístupům k řízení zásob a negativním aspektům nesplacených a pozdě splacených pohledávek. Nebude chybět ani teoretický pohled na optimální velikost pracovního kapitálu a možnosti plánování pracovního kapitálu.

Úvodní kapitola praktické části práce charakterizuje podnik Eutit s.r.o. včetně organizační struktury a nebude chybět analýza postavení podniku v interním a externím prostředí. Těžištěm praktické části práce bude analýza controllingu pracovního kapitálu v podniku Eutit s.r.o. a jednotlivých komponent pracovního kapitálu. Další oblastí, kterou se praktická část práce bude zabývat, je finanční analýza podniku. Finanční analýza bude provedena na základě poměrových ukazatelů s důrazem na ukazatele aktivity. Klíčovou částí práce bude závěrečné zhodnocení analýzy controllingu pracovního kapitálu s ohledem na efektivní řízení všech jeho složek.

Teoretická část této diplomové práce si klade za cíl analyzovat možnosti controllingu jako nástroje doplňujícího řízení celého podniku se zvláštním ohledem na controlling pracovního kapitálu na základě využití dostupných zdrojů. Cílem praktické části této práce je představení podniku a controllingových nástrojů využívaných při řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu a provedení finanční analýzy podniku. Primárním cílem této diplomové práce je analyzovat pracovní kapitál a možnosti řízení jeho jednotlivých komponent v podniku Eutit. S ohledem na analýzou zjištěné skutečnosti je úkolem zhodnotit dosavadní přístup k řízení pracovního kapitálu v podniku a navrhnout řešení pro zlepšení efektivity v oblasti řízení pracovního kapitálu a controllingu jednotlivých jeho složek.

1 Možnosti controllingu pracovního kapitálu jako nástroje podporujícího řízení podniku

1.1 Pojem controlling

V dnešní době jsou na řízení podniku kladeny vysoké požadavky. Stále se zvyšující konkurenční prostředí podniku vyžaduje, aby se management neustále snažil efektivně řídit výkonnost podniku a dosahovat stanovených cílů směřujících ke zvyšování hodnoty pro vlastníky v podobě ekonomické přidané hodnoty. Udržení rostoucí výkonnosti podniku jako uceleného systému řízení, dosažení dlouhodobé stability a dobré ekonomické úrovně jsou důvody, proč je potřeba provázat řízení podniku, plánování a informační základnu podniku systémem, který by zajistil potřebné informace pro řízení, sledoval dosahování požadovaných výsledků a upozornil na případné skutečnosti, které by mohly mít negativní dopad na finanční stabilitu podniku. Na podnik v dnešní době působí velké množství vnějších vlivů, pramenících z nejisté a turbulentní doby v podnikatelské sféře, častých legislativních změn a extrémně velké konkurenci mezi podniky. I díky těmto okolnostem se rozvinul controlling jako systém doplňující řízení podniku. Nutnost controllingu v podniku je podpořena i chybějícím časovým souladem informací při řízení a rozhodování v podniku, ale i nedostatkem potřebných informací vedoucích k efektivnímu řízení podniku.

Pojem controlling není v literatuře jednoznačně vymezen a můžeme se setkat s více definicemi. Král definuje controlling v nejširším smyslu jako „metodu, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žadoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“ [1 s. 26] Vznik controllingu je spjat s nutností a potřebou zvýšení účinnosti podnikového systému řízení. Měl sloužit jako nástavba pro současný systém řízení podniku a měl doplňovat klasický systém řízení. Hlavní rozvoj v Evropě nastal v osmdesátých a devadesátých letech minulého století. [1] Eschenbach ve svém pojetí klade důraz na význam dílčích řídicích systémů pro dosažení vnější komplexnosti. Definuje funkci controllingu jako „koordinaci systému řízení, aby se zajistila shoda i integrace jednotlivých dílčích systémů řízení a kontrolovala vnější komplexnost a dynamika pomocí vnitřní komplexnosti a diferencovanosti.“ [2 s. 75] „Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu.“ [2 s. 76]

Podle Freiberga „controlling představuje z funkčního hlediska subsystém řízení zaměřený na proces plánování a kontroly a na jeho koordinaci a informační podporu.“ [3 s. 10]

1.2 Cíle controllingu

V souvislosti s řízením podniku je hlavním cílem controllingu přispět k dosažení a z dlouhodobého hlediska k zajištění životaschopnosti podniku. „Udržení životaschopnosti podniku podmiňují následující cíle řízení.

- Zajištění schopnosti anticipace a adaptace;
- zajištění schopnosti reakce;
- zajištění schopnosti koordinace.“ [2]

Controlling sám o sobě nezaručuje splnění cíle řízení podniku, ale napomáhá managementu k dosažení cíle řízení, a proto můžeme uvést vymezení controllingu hlavně jako funkce doplňující management a napomáhající k dosažení hlavních cílů řízení. Controlling doplňuje management podniku a sám o sobě nestačí na splnění cíle řízení. [2]

1.2.1 Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Controlling má za úkol poskytnout a zajistit informace o existujících změnách okolí podniku a také potenciálně možných změnách, které mohou v okolí v budoucnu nastat. „Controlling se stává aktivním v celém procesu řízení, jakož i v tvůrčím procesu přípravy rozhodování, dále při realizaci rozhodnutí a při kontrole výsledku a realizaci rozhodnutí.“ [2 s. 94]

1.2.2 Zajištění schopnosti reakce

V tomto směru Eschenbach vyzdvihuje úlohu controllingu především v zavedení informačního systému a následně i systému kontroly, který je velmi důležitý k monitorování vztahu mezi skutečným a plánovaným stavem. Průběžné sledování tohoto vztahu napomáhá k případnému odhalení problému. [2]

1.2.3 Zajištění schopnosti koordinace

Eschenbach uvádí, že „úlohou controllingu je zaručit koordinaci v systému řízení tím, že controlling vytvoří předpoklady v technice řízení ke sladění aktivit jednotlivých subsystémů řízení podniku.“ [2 s. 94]

1.3 Strategický a operativní controlling

Controlling se v závislosti na cílovém zaměření a úrovni řízení může rozdělovat na taktický a operativní controlling. Strategický controlling je spjat s dlouhodobým časovým horizontem stejně jako strategický management a sleduje strategické veličiny, kterými jsou například technologický postup, výrobní proces, investiční rozhodování, výzkumná oblast, trhy či systémy řízení. Na druhé straně operativní controlling se zabývá především ziskovým potenciálem firmy z operativního pohledu a způsobu řízení. „Cílem operativního controllingu je optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit.“ [3 s. 14]

1.4 Finanční controlling

Finanční controlling můžeme vymezit jako subsystém podnikového controllingu, který si klade za cíl zabezpečovat likviditu v podniku. Účinnost a přínosnost finančního controllingu ovlivňuje kvalita použitých controllingových aktivit a nástrojů jako například plánovací a kontrolní mechanismy či implementace informačních systémů. [3]

Funkce finančního controllingu

Základní funkce finančního controllingu spočívají dle Freiberga v získání finančních zdrojů, ve správě finančních zdrojů a v jejich užití. Jednotlivé funkce finančního controllingu jsou součástí následujících fází procesu řízení v podniku, jedná se o fázi plánování, která se zabývá tvorbou odhadů a prognóz peněžních toků, analýzou a sledováním likvidity. Další fází je realizační fáze, do níž bychom mohli zařadit především činnosti spojené s realizací a uskutečňováním plánu. Závěrečná kontrolní fáze zahrnuje analyzování odchylek na základě porovnání skutečnosti a plánu, dále tvorbu regulačních opatření. [3]

Finanční controlling je důležitou součástí controllingového systému na úrovni celého podniku. Specifický charakter finančního controllingu se odráží v přístupu k organizačnímu uspořádání controllingu v rámci podniku. Freiberg popisuje dva základní přístupy k organizační struktuře controllingu. První případ je integrace finančního controllingu do celkového controllingového systému, do kterého jsou zahrnuty všechny controllingové aktivity včetně aktivit finančního controllingu. Druhou situací je organizační vyčlenění a samostatnost úlohy finančního controllingu, což vede

k vytvoření dvou controllingových útvarů, první z nich bychom mohli označit jako finanční, zaměřující se na úlohy finančního controllingu, druhý vzniklý útvar se často v literatuře označuje jako ziskový controlling. Rozdělením celkového controllingového útvaru vznikají lepší předpoklady k řízení a dosahování likvidity podniku napříč všemi podnikovými procesy. [3]

1.5 Controlling pracovního kapitálu

Jak bylo zmíněno v předchozí podkapitole, jednou z nejdůležitějších funkcí finančního controllingu je řízení využívání kapitálu v podniku. Finanční controlling se zaměřuje na dopady různého způsobu využití kapitálu, hlavně krátkodobého užití (investování) v podobě vázanosti kapitálu v jednotlivých položkách oběžných aktiv. Tento kapitál se označuje jako pracovní kapitál, neboť obíhá výrobním, zásobovacím a odbytovým procesem. Množství a strukturu pracovního kapitálu ovlivňuje mnoho vnějších a vnitřních faktorů, jako například výrobní program, velikost prodeje, technologické podmínky výroby, dodavatelské a odběratelské vztahy, sezonní výkyvy a rizika podniku. Čím vyšší je stav pracovního kapitálu, tím se snižuje riziko. Naznačuje to však, že podnik nevyužívá nejvýhodnějším způsobem prostředky vázané v pracovním kapitálu. Dopady vyššího stavu pracovního kapitálu je důležité dle Freiberga sledovat především v situaci vysokých nákladů kapitálu a nižších ziskových marží. Na jednu stranu znamená nižší stav pracovního kapitálu možnosti úspor, na druhou stranu tento stav pracovního kapitálu představuje vyšší zranitelnost, nižší flexibilitu podniku a vyšší požadavky na řízení pracovního kapitálu. Klíčovou otázkou při řízení pracovního kapitálu je stanovení optimální výše zásob, pohledávek a finančního majetku z pohledu ziskovosti a rizikovosti. Stanovení optimální výše složek pracovního kapitálu je obtížné, protože každá změna výše jednotlivých položek pracovního kapitálu ovlivňuje jak zisk, tak i cash flow podniku a tudíž i rizikovost. Další část práce se bude věnovat vybraným přístupům k řízení pracovního kapitálu. [3]

1.5.1 Controlling pohledávek

Pro dosahování nejdůležitějšího cíle podniku, kterým je tvorba hodnoty podniku, je klíčovou fází prodej výrobků a služeb ovlivňovaný řadou interních a externích faktorů. Faktory ovlivňující úspěšnost prodeje podniku jsou především kvalita produktů, technologický vývoj, konkurenční prostředí, velikost a struktura poptávky nebo marketingové aktivity podniku. „Neméně důležitým faktorem prodejní úspěšnosti

podniku je časový prostor, který se poskytne odběratelům k úhradě obdrženého zboží.“ [3 s. 20] V dnešním vysoce konkurenčním prostředí musí podniky nabízet odběrateli obchodní úvěr, pokud podnik nemá tak silnou pozici na trhu, že si může stanovit pro sebe nejvýhodnější podmínky obchodování. S poskytováním obchodních úvěrů souvisí růst pohledávek a rizika s ním spojená, což vyvolává potřebu controllingových aktivit v oblasti pohledávek v rámci řízení pohledávek. Jednou z controllingových aktivit je monitorování pohledávek, které se dle Freiberga zaměřuje zejména na evidenci a kontrolu velikosti pohledávek, na vztah objemu produkce a pohledávek a v neposlední řadě na dobu splatnosti pohledávek. V podnicích probíhá monitorování pohledávek pomocí ukazatelů doby obratu pohledávek a obrat pohledávek. [3]

Efektivnost řízení pohledávek

V oblasti řízení efektivnosti pohledávek se využívá ukazatel doby splatnosti pohledávek. Tento ukazatel říká, kolik „uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Po tuto dobu musí firma čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby za vyrobené výrobky a služby.“ [4 s. 109] Ukazatel doby obratu pohledávek (doby splatnosti pohledávek) se vypočítá na základě níže uvedeného vzorce číslo 1.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{360 * \text{pohledávky}}{\text{tržby}} \quad (1)$$

V rámci monitorování pohledávek se sleduje i další charakteristika, a to stáří pohledávek. Pohledávky se k určitému datu seřadí podle data fakturace do skupin, které znázorňují intervaly stáří pohledávek. [3]

1.5.2 Controlling zásob

Podniky musí pro zajištění provozní činnosti udržovat určitou hladinu zásob. Důležitou otázkou pro podnik je, jak velkou zásobu má držet. Hladina zásob musí být taková, aby nebyla ohrožena výroba a nedocházelo ke ztrátám, zároveň nesmí být příliš vysoká, jelikož to stojí podnik další náklady spojené s držením zásob. I díky těmto skutečnostem je nezbytné věnovat zásobám pozornost a průběžně zásoby monitorovat a kontrolovat.

„V podnikové praxi se za tímto účelem podle Freiberga využívají ukazatele efektivnosti zásob, měřící vztah mezi hladinou zásob a výkony podniku.“ [3 s. 33]

Hodnota zásob se bere většinou jako průměrná hodnota za určité období, výkony jsou vyjádřeny pomocí tržeb nebo nákladů na zásoby.

Efektivnost řízení zásob

Efektivní využívání zásob je pro podnik důležité, neboť množství a způsoby řízení zásob mají vliv na rentabilitu celého podniku a kapitálovou potřebu pro financování. Pro řízení efektivnosti zásob se využívají ukazatele obrátky či doby obratu zásob. „Ukazatel obrátka zásob udává, kolikrát se zásoby obrátí (nakoupí a prodají) během daného období.“ [4 s. 530]

Ukazatel obratu zásob se vypočítá na základě následujícího vztahu a vyjadřuje, kolikrát se zásoby zaplatí z tržeb během sledovaného období. [4]

$$Obrat\ zásob = \frac{tržby}{průměrná\ zásoba} \quad (2)$$

Čím bude vycházet hodnota ukazatele vyšší, tím rychleji se budou obracet zásoby a podnik bude aktivně využívat kapitál zapojený do zásob. Zvyšující se obrat zásob bude zvyšovat obrat celkových aktiv a za nezměněného účinku finanční páky, tržeb a ziskovosti, bude docházet ke zlepšování rentability podniku. [4] Pokles obrátkovosti může často signalizovat zhoršení stavu likvidity či prodeje podniku, což vede ke snižování rentability.

Dalším ukazatelem při řízení efektivnosti je ukazatel doby obratu zásob. Tento ukazatel vyjadřuje, za jak dlouhý časový interval se obrátí zásoby. Vypočítá se na základě následujícího vztahu. Pro podnik je dobré, když se doba obratu zásob snižuje, což svědčí o vyšší obrátkovosti. [4]

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{360 * výše\ zásob}{tržby} \quad (3)$$

1.5.3 Controlling likvidity

„Předpokladem zachování likvidity podniku je vyrovnání příjmů a výdajů v krátkém i dlouhém časovém horizontu.“ [3 s. 36] Podmínka každodenní likvidity lze vyjádřit následovně.

$$\text{Platební síla daného dne} \geq \text{výdaje splatné v daný den} \quad (4)$$

Kde platební síla podniku v daný den vyjadřuje peněžní prostředky, které podnik může v daný den využít k zaplacení splatných závazků. Platební síla zahrnuje disponibilní prostředky na začátku daného dne v podobě zůstatků bankovních účtů a dále jednotlivé příjmy daného dne. [3]

Likvidita je klíčovou podmínkou pro dlouhodobé fungování podniku. Kislingerová likviditu definuje jako „schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.“ [4 s. 103] Likviditu ovlivňuje značným způsobem strategie podniku. Podniky mohou uplatňovat agresivní přístup, konzervativní či defenzivní. Nicméně v konečném důsledku se snaží o co nejnižší likviditu, která by nevedla k ohrožení provozu a existence podniku. Dalšími aspekty, které ovlivňují likviditu podniku, jsou ekonomické prostředí, odvětví a obor podnikání, výrobní cyklus. Likviditu nejčastěji sledujeme třemi základními poměrovými ukazateli. [4]

Běžná likvidita

Tento ukazatel poměruje „kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost.“ [4 s. 104] Běžná likvidita se vypočítá dle následujícího vzorce číslo 5.

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

Tabulka 1: Optimální velikost běžné likvidity

Strategie	Optimální hodnoty
Průměrná strategie	1,6-2,5
Konzervativní strategie	2,5 a vyšší
Agresivní strategie	1-1,6

Zdroj: [4], 2015

Pohotová likvidita

Při výpočtu pohotové likvidity se vyloučí z oběžných aktiv nejméně likvidní část (zásoby). Dále číselník upravíme o nedobytné pohledávky, které také nejsou dostatečně likvidní. Pohotová likvidita se vypočítá dle následujícího vzorce číslo 6.

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

Tabulka 2: Optimální velikost pohotové likvidity

Strategie	Optimální hodnoty
Průměrná strategie	0,7-1
Konzervativní strategie	1,1-1,5
Agresivní strategie	0,4-0,7

Zdroj: [4], 2015

Peněžní likvidita

Za dobrý stav je brána hodnota peněžní likvidity mezi 0,9 až 1,1. [5] Podle Kislingerové je doporučená hodnota peněžní likvidity rovna 2. Do peněžních prostředků se zahrnují prostředky na bankovním účtu, v pokladně i krátkodobé cenné papíry. [5]

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

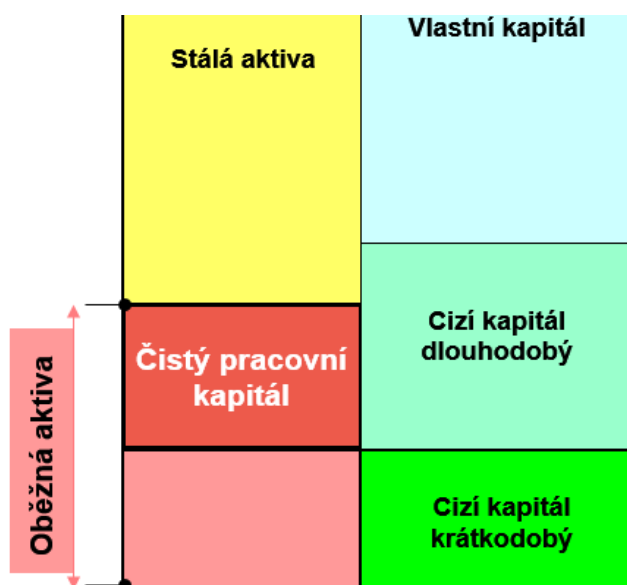
Závěrem lze konstatovat, že controlling slouží jako podpora pro řízení podniku a moderní přístupy řízení jsou založené na využívání controllingových nástrojů. Součástí controllingu je controlling pracovního kapitálu, který podporuje rozhodování o optimální struktuře a množství jednotlivých složek pracovního kapitálu.

2 Pracovní kapitál

„Pojem pracovní kapitál zahrnuje jednak hrubý pracovní kapitál, který představuje hodnotu veškerých oběžných aktiv používaných v podniku, a čistý pracovní kapitál, který snižuje sumu oběžných aktiv o krátkodobé závazky.“ [6 s. 344] Čistý pracovní kapitál vyjadřuje část oběžného majetku, který je kryt dlouhodobými zdroji. Jedná se o kapitál, který je potřebný k zajištění hospodářské činnosti podniku a slouží jako určitá rezerva pro případ nečekané události, která by znamenala neplánovaný výdaj finančních zdrojů. Hodnota čistého pracovního kapitálu by měla být kladná, nicméně je důležité, aby se podnik snažil optimalizovat výši pracovního kapitálu, protože nadměrně vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu může znamenat v konečném důsledku snižování rentability kapitálu. Zbytečně vysoká vázanost kapitálu v oběžném majetku znamená, že podnik nemůže využít tyto zdroje výnosnějším způsobem například v podobě investice do budoucího rozvoje podniku. Čistý pracovní kapitál z pohledu aktiv se vypočítá na základě následujícího vztahu číslo 8. [6]

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (8)$$

Obrázek 1: Čistý pracovní kapitál z pohledu aktiv



Zdroj: [6], 2015

Výše zmíněný vztah výpočtu čistého pracovního kapitálu se dle Vacíka označuje jako přístup finančních manažerů podniku či čistý pracovní kapitál z pohledu aktiv. Druhým způsobem vyjádření je přístup z pohledu vlastníka podniku (přístup z pohledu pasiv), který je vyjádřen níže. [6]

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{vlastní kap.} + \text{cizí dlouhodobý kap.} - \text{stálá aktiva} \quad (9)$$

Obrázek 2: Čistý pracovní kapitál z pohledu pasiv



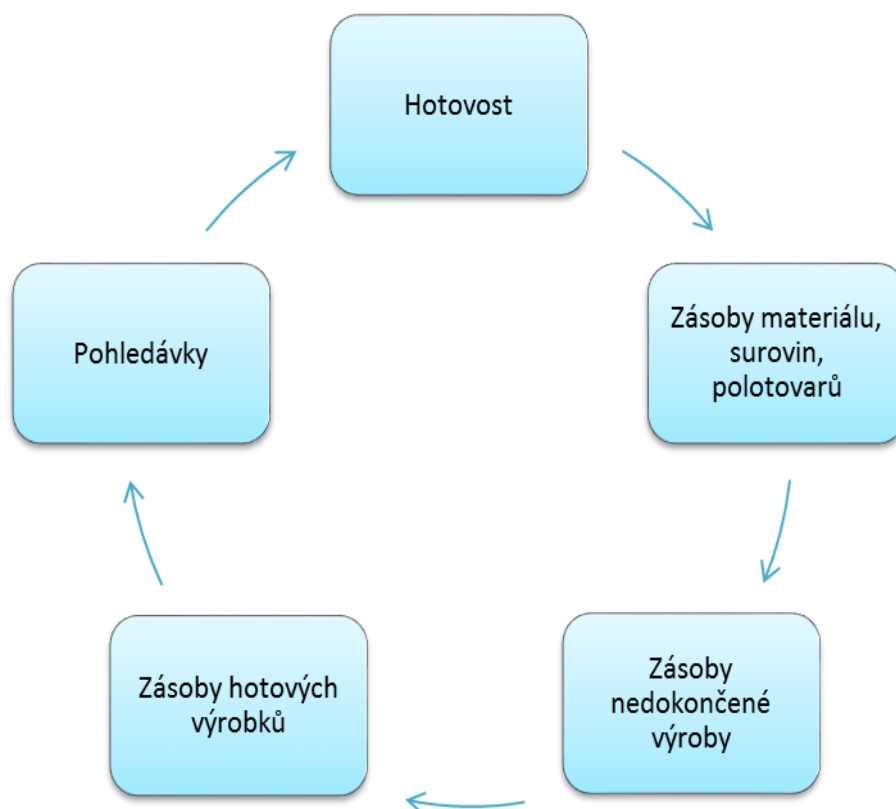
Zdroj: [6], 2015

2.1 Oběžná aktiva

Oběžná aktiva jsou součástí majetkové struktury podniku a jsou pro podnik velmi důležitá. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech podniků se liší v závislosti na velikosti podniku, předmětu podnikání, charakteru výroby a dalších okolnostech vyplývajících z okolí podniku. Proto nelze přesně vymezit optimální podíl oběžného majetku pro všechny podniky obecně. Oběžný majetek se vymezuje na základě třech hlavních kritérií, a to z hlediska časového, funkčního a normativního. Na základě časového hlediska spadá do oběžného majetku podniku taková aktiva, která mají dobu použitelnosti nejvýše jeden rok. „Doba použitelnosti je myšlena od okamžiku použití peněžních prostředků na opatření nepeněžních složek majetku do okamžiku zpětného navrácení peněžních prostředků v podobě tržeb.“ [7 s. 118] Během zmíněné doby

jednoho roku je možné, že se oběžná aktiva podniku přemění v tržby i vícekrát. Oběžnost majetku je velmi důležitá z hlediska pracovního kapitálu, neboť umožňuje podniku zajistit výrobní potenciál a dosahovat ekonomických cílů. [7]

Obrázek 3: Hotovostní cyklus



Zdroj: [4], 2015

V praxi ovšem dochází i k situacím, kdy doba použitelnosti oběžného majetku přesahuje jeden rok například díky výrobnímu cyklu podniku, který trvá déle než jeden rok. Pohledávky mají i delší dobu splatnosti než jeden rok a v neposlední řadě se na prodloužení doby obratu podílí i neefektivní hospodaření se zásobami způsobené například nadměrným nákupem zásob na dlouhé období dopředu a jejich skladování v podniku. Na obrátkovost oběžných aktiv má samozřejmě vliv i situace na trhu a případný pokles poptávky. [7]

„Funkční stránka oběžného majetku obsahuje následující funkce.

- a) Vnitřní funkce (zajišťování hladkého oběhu majetku a kapitálu v podniku),
- b) likviditní funkce (oběžný majetek zajišťuje platební schopnost podniku),
- c) rezervní funkce (část oběžných aktiv podniku slouží jako rezerva pro krytí nepředvídatelných rizik, například výkyvy v dodávkách materiálu, změna požadavků u odběratelů),
- d) záruční funkce (oběžný majetek je využíván jako způsob krytí závazků podniku),
- e) vnější funkce (prostřednictvím oběžných aktiv podniky uskutečňují ekonomické a finanční vztahy v podobě dodavatelsko - odběratelských aktivit a vztahů a dalších vztahů k okolí podniku – věřitelské, zahraniční, zaměstnanecké vztahy).“ [7 s. 119]

Z hlediska normativního se vymezuje oběžný majetek v České republice především pro účely účetnictví nepřímo jako celkový majetek podniku bez hmotného a nehmotného dlouhodobého investičního majetku. [7]

Trvalý a dočasný majetek

Rozdělení majetku podniku na dlouhodobý a oběžný je důležité pro určení pracovního kapitálu, avšak pro správné řízení pracovního kapitálu je nutné na časové hledisko nahlížet z jiného pohledu. Dalším důležitým členěním majetku a závazků v souvislosti s řízením pracovního kapitálu je majetek trvalý a dočasný. „Trvalý je takový objem krátkodobého majetku, který společnost musí držet, aby mohla vyrábět. Příkladem může být pojistná zásoba.“ [4 s. 452] Minimální množství nedokončené výroby zásadně ovlivňuje délka výrobního cyklu a počet operací během výrobního procesu. Když je výroba podniku stabilní a faktury odběratelů jsou splaceny do uvedeného termínu splatnosti, pak je zhruba stejná i výše pohledávek z obchodních vztahů. Výše uvedené příklady zásob a pohledávek dokazují, že v podniku existuje krátkodobý majetek trvalého charakteru. Naopak dočasný krátkodobý majetek není nutný k zajištění plynulosti výroby a podnik by se bez těchto aktiv obešel. Tento majetek souvisí s neefektivním řízením složek pracovního kapitálu v podniku například s předzásobováním či nepravidelným zvyšováním a výkyvy ve výrobě. [4]

Mezi složky pracovního kapitálu řadíme zásoby, pohledávky, finanční majetek a závazky. Pracovní kapitál získáme sečtením těchto položek a čistý pracovní kapitál získáme odečtením závazků od pracovního kapitálu (viz předchozí kapitola).

2.2 Zásoby

Zásoby mohou vystupovat v podniku v podobě vstupů (například materiál), dále mohou být v podobě výstupů (výrobky) a v neposlední řadě mohou mít podobu polotovarů (nedokončené výroby). Přístup ke způsobu řízení by měl být ale odlišný v závislosti na druhu zásoby. Důvody pro držení zásob vlastního materiálu bývá často odlišná frekvence a objem dodávek od dodavatelů materiálu vzhledem k nepravidelným odběrům produkce. Nedokončená výroba zachycuje transformaci vstupního materiálu na konečné výrobky a hladina stavu zásob nedokončené výroby je ovlivněna výrobním cyklem a výrobními procesy, jejich charakterem a délkou. Větší délka výrobního cyklu a vyšší počet procesů během výroby zvyšuje i požadavky na množství nedokončené výroby. Finální výrobky jsou skladovány opět z opatrnostních důvodů a možného nesouladu mezi výrobou a výdejem produktů a poptávkou zákazníků. [4] Podle Valacha se do zásob zahrnuje materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky, zvířata, zboží a zálohy. [7]

2.2.1 Řízení zásob

„Úkolem řízení zásob je jejich udržování na úrovni, která umožňuje kvalitní splnění jejich funkce vyrovnávat časový a množstevní nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele a spotřeby u odběratele a dále tlumit či zcela zachycovat důsledky náhodných výkyvů těchto dvou navazujících procesů včetně jejich logistického propojení.“ [8 s. 193]

Operativní a strategické řízení zásob

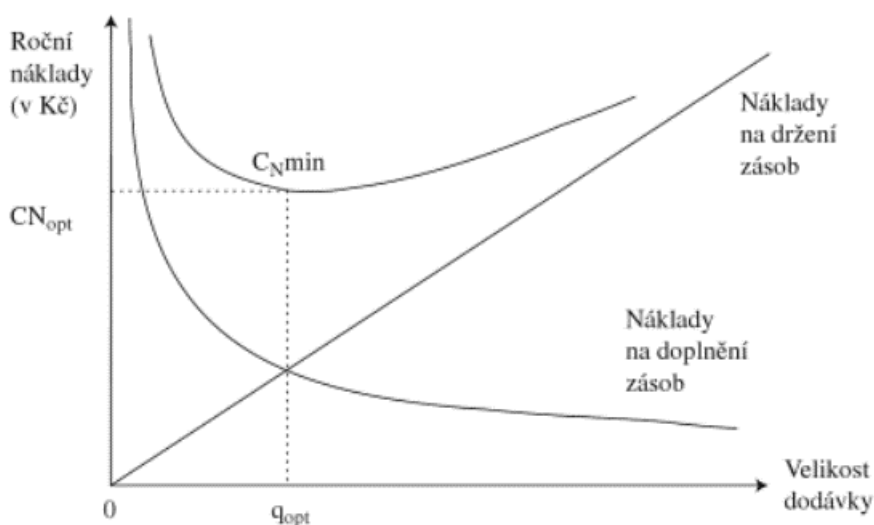
Předmětem operativního řízení zásob je zajistit potřebné množství zásob, které je nutné pro zajištění potřeb vnitropodnikových výrobních i nevýrobních uživatelů. Operativní řízení zásob, určování výše jednotlivých druhů materiálu a zásob je ovlivněno strategickými záměry podniku a podléhá strategickému řízení zásob. Strategické řízení zásob obsahuje rozhodování o množství finančních zdrojů, které mohou být využity na

finanční krytí zásob. Jde tedy především o určení výše prostředků, jež podnik může vyčlenit z celkových zdrojů podniku za účelem zajištění zásob. [8]

2.2.1.1 Optimalizační přístup řízení zásob

Tento přístup při řízení zásob je založen na myšlence minimalizovat celkové náklady na pořízení a udržování zásob. Je nutné brát v úvahu jak požadavek na krytí očekávaných potřeb, tak i výskyt možných odchylek při spotřebě zásob a v průběhu dodávek zásob. Výkyvy (odchyly) v dodávkách a spotřebě zásob mohou nastat s určitým rizikem (pravděpodobností). Tento model řízení zásob je založen na optimalizaci nákladů a snahou je, aby pojistná a běžná zásoba byla na takové úrovni, která bude znamenat minimální pořizovací náklady, náklady na skladování a udržování zásob a v neposlední řadě i náklady způsobené nekrytím potřeb ze zásob podniku. [8 s. 194]

Obrázek 4: Optimalizační přístup řízení zásob



Zdroj: [8], 2015

Výše uvedený obrázek ukazuje v grafickém pojetí optimalizaci zásob. Na vodorovné ose je znázorněn počet dodávek za rok neboli velikost dodávky. Vychází se z předpokladu, že v bodě znázorňujícím optimální velikost dodávky je hodnota celkových nákladů, počítaných jako součet nákladů na skladování a udržování zásob a nákladů na dodávky, minimální. Musíme ale vzít na zřetel i náklady plynoucí z nekrytí potřeb zásob i náklady související se změnou režimu doplňování zásob. Pro praxi je důležité konfrontovat optimalizační přístup s vnitřními i vnějšími podmínkami podniku,

aby bylo dosaženo souladu optimálního řízení zásob z pohledu minimalizace nákladů na zásoby a interních a externích podmínek působící na podnik. Klíčovou otázkou je nastavení optimálního objednávacího režimu (doplňování zásoby). [8]

2.2.1.2 Řízení zásob JIT

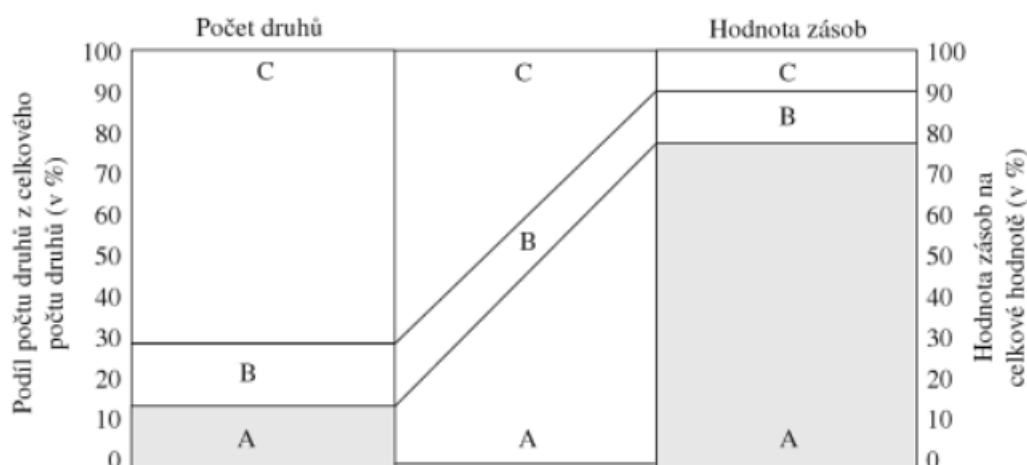
V současnosti je často využívaným moderním způsobem řízení zásob metoda Just in Time. Moderní přístupy v řízení zásob si kladou za cíl omezit nadbytečnou vázanost finančních prostředků v zásobách, protože finanční prostředky podnik dokáže využít efektivnějším způsobem. Metoda JIT se rozšířila z Japonska a jejím cílem je vytvoření vztahu mezi odběrateli a dodavateli, který umožní, že odběratel nebude muset udržovat nadbytečně vysokou zásobu. Naopak bude moci držet hladinu svých zásob na co nejmenší úrovni, aniž by tím byl ohrožen plynulý proces výroby. Výhodou při využívání metody JIT je menší vázanost finančních prostředků v zásobách, protože podnik udržuje jen takové zásoby, které nezbytně potřebuje pro jeho činnost v daném okamžiku. Spolupráce mezi dodavateli a odběrateli je v tomto přístupu řízení zásob velmi důležitá a klíčovým aspektem je spolehlivost, protože je zde vyšší riziko při nedodržení dodávky. Výhodou je, že podnik může lépe reagovat na situaci na trhu a kolísání poptávky. Dalším klíčovým bodem je v tomto přístupu kvalita dodávky, která musí být na vysoké úrovni, protože zde není snadné doplnit případné vadné dodávky vlastními zásobami. Předpokladem JIT je dobře fungující logistický řetězec. Při zvažování zavedení systému JIT je třeba vzít v úvahu, zda úspora plynoucí z minimalizování zásob a zvýšení jakosti je vyšší než vzniklé náklady za dopravu a vyšší spolehlivost na straně dodavatelů. [8]

2.2.1.3 Řízení zásob na principu ABC

Dalším rozšířeným způsobem řízení zásob v podniku je dle Synka metoda řízení na základě diferenciací zásob podle principu ABC. Podniky většinou nejsou schopné věnovat stejnou pozornost všem druhům materiálu a řídit je stejnými technikami a sledovat totožným způsobem. Proto vznikl způsob řízení na principu diferenciací (metoda ABC). Tento přístup se uplatňuje tak, že se v podniku spotřebovávané druhy materiálu rozčlení na tři nebo čtyři druhy v návaznosti na jejich roční spotřebu a podílu na celkovém objemu spotřeby. Předpokladem metody ABC je fakt, že u podniků, které se vyznačují vysokým počtem druhů, představuje 5-15 % druhů zhruba 60-80 % podílu na spotřebě podniku. Tato kategorie bývá označována písmenem A. Další skupina se označuje písmenem B a platí pro ni, že 15-25 % druhů reprezentuje 15-25 % podílu na

celkové spotřebě. Poslední skupinou je skupina C, pro kterou platí, že 60-80 % druhů tvoří jen 5-15 % celkové spotřeby. Někdy bývá kromě spotřeby sledován i podíl na celkových zásobách. Rozčlenění spotřeby a zásob na jednotlivé skupiny umožňuje lépe najít slabá místa v řízení zásob a odhalit možnosti ke snížení celkových zásob a tudíž i efektivnějšímu řízení vázaných prostředků v zásobách. [8] Vollmuth shledává jako největší význam analýzy ABC možnost cíleného a hospodárneho způsobu řízení materiálu, výrobků a odbytu díky možnosti rozčlenění do skupin na základě objemů prodeje a tržeb. [9]

Obrázek 5: Řízení zásob na principu ABC



Zdroj:[8], 2015

2.3 Pohledávky

Kislingerová uvádí dva hlavní důvody existence pohledávek. Prvním je obtížnost placení přímo v okamžiku plnění díky technickým a organizačním okolnostem. Druhým důvodem je fakt, že dodavatelé často po svých odběratelích požadují financování zásob a výroby. Nevýhodou pohledávek je riziko plynoucí z nesplacení a vzniku nedobytných pohledávek, které následně znamenají náklady na vymáhání nebo ztrátu ušlého zisku. Charakter pohledávek mají i zálohy na budoucí dodávku materiálu nebo zboží. [4]

Podle Valacha se „člení dlouhodobé a krátkodobé pohledávky následujícím způsobem.

- 1) Pohledávky z obchodního styku (za zboží, ze směnek od odběratelů, za cenné papíry)
- 2) Pohledávky ke společníkům a členům sdružení.
- 3) Pohledávky v podnicích s podstatným vlivem.
- 4) Pohledávky v podnicích s rozhodujícím vlivem.
- 5) Sociální zabezpečení (nárok na výplatu sociálních dávek).
- 6) Daňové pohledávky a dotace (například zálohy na daň z příjmů, spotřební daň).
- 7) Ostatní pohledávky.“ [7 s. 121]

2.3.1 Řízení pohledávek

Pro analýzu pohledávek a jejich řízení v podniku je nutné si uvědomit všechny klady a zápory pohledávek. Mezi kladné aspekty pohledávek Kislingerová řadí zvýšení prodejů při poskytování dodavatelského úvěru oproti situaci, když podnik prodává jen za hotovost. Dále podniky mohou díky odkladu splatnosti a platebním podmínkám získat klíčovou konkurenční výhodu. Možnost odkladu platby odběrateli poskytne zdroj financování pro odběratele a možnost k případnému rozvoji a následnému zvýšení odběru a poptávky po produktech podniku, který poskytl dodavatelský úvěr. [4]

Mezi záporné stránky pohledávek patří samozřejmě riziko nesplacení. Pro podnik to znamená ztrátu hodnoty dodané produkce a ziskové marže za negativní. Dalším negativem je nutnost financování dodavatelského úvěru a s tím spojené vyšší finanční náklady, v případě, že podnik nedostává odpovídající dodavatelský úvěr od svých dodavatelů. [4]

2.3.2 Negativní dopady pohledávek

V souvislosti s dobou splácení pohledávek se rozdělují pohledávky na ty hrazené ve splatnosti, se zpožděním a nedobytné pohledávky. Pohledávky splacené se zpožděním mohou podnikům způsobit zhoršení finanční stability, protože podniky nepočítají s prodloužením splatnosti a s neuhrazením v dohodnutém termínu. Tyto pohledávky znamenají pro podnik zvýšení nákladů na financování a negativně ovlivňují cash flow

podniku. Nedobytné pohledávky stojí podnik náklady v podobě vymáhání pohledávek exekutory, soudem či jinou společností specializující se na vymáhání pohledávek. [4]

Nyní se zaměříme na dopady nedobytných a pozdě hrazených pohledávek na ekonomickou situaci podniku. V případě nedobytných pohledávek dodavatelský podnik přichází o prostředky vynaložené na pořízení (např. pořízení zboží, výrobní náklady). Dále přichází o daň z přidané hodnoty z tržeb, které se týkají nesplacené pohledávky, a daň z příjmů. Nesplacením pohledávek podnik přijde o marži, která měla pokrýt režijní náklady a o zisk. Dopad nedobytných pohledávek na daň z příjmů se může snížit, protože daňová legislativa umožňuje za určitých podmínek v souvislosti s nedobytnými pohledávkami tvořit opravné položky a získat tím úsporu na dani z příjmu. Dopad na ekonomickou situaci lze podle Kislingerové vyjádřit následujícími vztahy. [4]

- Výsledek hospodaření neuhrazené pohledávky:

$$PL_{UR} = R - CGS - ADJ \quad (10)$$

- Cash flow neuhrazené pohledávky:

$$CF_{UR} = -CGS - (R * t_{DPH}) - (R - CGS - ADJ) * t_{DPP0} \quad (11)$$

„Kde

PL_{UR} je výsledek hospodaření neuhrazené pohledávky

CF_{UR} - cash flow neuhrazené pohledávky

R – výnosy

CGS – náklady prodaného zboží

ADJ – opravné položky k pohledávkám

t_{DPH} – efektivní sazba daně z přidané hodnoty v %

t_{DPP0} – efektivní sazba daně z příjmů právnických osob v %.“ [4 s. 465]

Dopad pozdě splacených pohledávek

Po uplynutí splatnosti svých faktur musí podniky financovat tyto nesplacené faktury a chybějící hotovost jinými zdroji například krátkodobými úvěry, kontokorenty. Tyto zdroje znamenají pro podnik další dodatečné náklady v podobě úroků, se kterými podnik nepočítal v době vystavení faktur a umožnění odkladu splatnosti. Podniky sice mohou zmírnit negativní dopad díky uplatnění daňového štítu, ale problémem je, že každý podnik nemá snadný přístup k cizím zdrojům v podobě bankovních úvěrů. V případě, že podnik nemá zdroje k pokrytí nesplacených faktur, dostává se do druhotné platební neschopnosti, což může ovlivnit dobré jméno podniku a zhoršit vztahy s obchodními partnery. Negativní dopad pozdě splacených pohledávek se projevuje ve výkazu zisku a ztráty i v cash flow a vyjadřuje se následujícím vztahem číslo 12. [4]

➤ Čisté FC pozdě splacené pohledávky:

$$CF_{LPR} = AR * i * \frac{d}{360} * (1 - t_{DPP0}) \quad (12)$$

„Kde

CF_{LPR} je čisté cash flow pozdě uhrazené pohledávky

AR – nominální hodnota pohledávky

i – úroková sazba z dluhu, který byl pro financování použit

d – počet dní po splatnosti

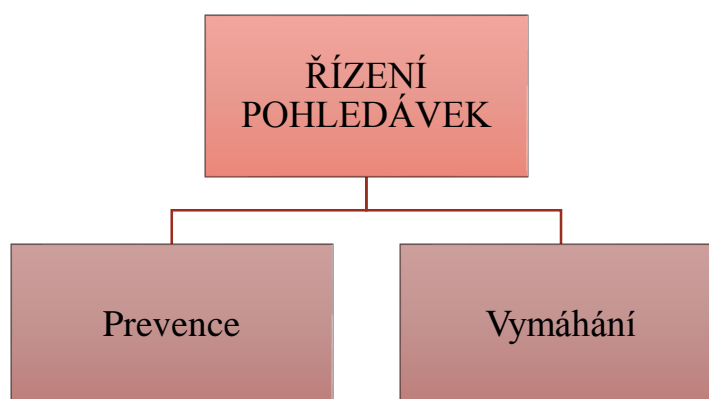
t_{DPP0} – efektivní sazba daně z příjmů právnických osob v %.“ [4 s. 465]

Ve výše uvedeném vzorci číslo 12 se počítá s náklady dluhu a ne s váženými náklady kapitálu z důvodu, že se jedná spíše o nižší částky krátkodobého charakteru a nepředpokládá se krytí vlastním kapitálem. V uvedených výpočtech byla použita efektivní sazba daně z příjmů vzhledem k tomu, že ne všechny náklady nejsou daňově uznatelné a existují i výnosy, které nejsou předmětem daně. [4]

Základními cíli pro řízení pohledávek je ochrana podniku před vysokým stavem pozdě splacených faktur a minimalizace počtu nedobytných pohledávek, které stojí vysoké náklady na vymáhání anebo nejsou vůbec uhrazeny. Podniky se rozhodují, jakou politiku řízení pohledávek (úvěrovou politiku) budou uplatňovat. Velmi striktní přístup k úvěrové politice sice bude znamenat nízký počet pozdě hrazených a nedobytných faktur, ale také to může znamenat snížení prodejů a odliv odběratelů, kteří vyžadují odklad splatnosti faktur. Benevolentní přístup k poskytování odkladu splatnosti faktur zvýší prodeje podniku, ale zvýší také podíl pozdě hrazených a nedobytných faktur a náklady na vymáhání budou také ve větším zastoupení. Cílem tedy bude minimalizace nedobytných pohledávek, aniž by došlo ke snížení prodejů podniku. Vždy bude existovat určité riziko, protože nelze úplně eliminovat nedobytné a pozdě hrazené pohledávky a podnik podstupuje určité riziko s vědomím budoucích zisků. [4]

„Širší cíl řízení pohledávek by mohl být zformulován jako umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího rizika vzniku špatných a negativních dopadů do cash flow.“ [4 s. 474]

Obrázek 6: Dimenze řízení pohledávek



Zdroj: [4], 2015

Prevenčí je myšlena snaha zamezit vzniku pozdě splacené nebo nedobytné pohledávky. Vymáhání se uskutečňuje až v okamžiku, kdy je jasné, že pohledávka nebyla uhrazena v daném termínu. Preventivní opatření je nezbytné implementovat už do prodejního procesu, aby nedocházelo příliš často ke zpoždění splacení a nákladnému vymáhání. Podniky, snažící se aktivně přistupovat k problematice nesplacených pohledávek,

přizpůsobují své modely rozhodování v rámci své politiky řízení pohledávek a upravují pravidla v závazných podnikových dokumentech. Politika řeší principy uplatňované u zákazníků v souvislosti s pohledávkami, pravomoci a pravidla uplatňované v obchodním styku se zákazníky. [4]

Pravidla pro prevenci se zaměřují dle Kislíngerové na:

- Limity dodavatelských úvěrů.
- Platební podmínky.
- Přístup k novým zákazníkům.
- Fakturace a doklady potvrzující existenci pohledávek. [4]

Pravidla týkající se vymáhání se věnují způsobu, jak co nejefektivněji vymáhat splacení nedobytných a pozdě splácených pohledávek.

Dodavatelský úvěr

Rozhodnutí o poskytnutí dodavatelského úvěru (odkladu splatnosti závazků) je jedno z nejdůležitějších rozhodnutí při řízení pohledávek. Splatnost poskytnutého úvěru se obvykle pohybuje mezi 14 a 90 dny, ale může se jednat i o delší dobu a zákazník neplatí žádné úroky či poplatky za odklad splatnosti. Nicméně podniky by měly zahrnout do ceny svých produktů i rizikovou prémii a cenu kapitálu, kterým musí financovat dobu splatnosti (dodavatelský úvěr). Co se týká dodavatelského úvěru, tak obvykle „je zákazníkům přiznána určitá maximální hranice úvěru, takzvaný úvěrový limit. Hranice úvěru vyjadřuje maximální sumu všech faktur v daném okamžiku neuhrazených, kterou je společnost ochotna financovat zákazníka. Úvěrový limit funguje ve svých principech podobně jako kontokorentní úvěr. Zaplatí-li zákazník část faktur, uvolní si část úvěrového rámce a může opět odebrat zboží nebo výrobky na dodavatelský úvěr.“ [4]

Hlavním cílem uplatňování úvěrových limitů je eliminace rizika z neuhrazení faktur na nezbytnou, minimální výši. Toto opatření úplně nezabrání vzniku nedobytných nebo pozdě splácených pohledávek, ale je to účinný mechanismus, jak přimět zákazníky ke splacení starších faktur, než jim bude vystavena další faktura za zboží, které požadují v současnosti. Když podniky řeší klíčovou otázku, zda poskytnout dodavatelský úvěr či nikoli, a hodnotí a posuzují zákazníky, musí zvážit i situaci, že odmítnou a ztratí dobrého zákazníka a také důsledky tohoto rozhodnutí. [4]

Posuzování bonity

Zjišťování bonity zákazníků je dalším nástrojem při řízení pohledávek a napomáhá ke snížení rizika z nezaplacených pohledávek. Princip je založený na posuzování a hodnocení hlavních rizikových faktorů, které mohou ovlivnit platební morálku a vztahy se zákazníky. Dle Kislingerové by se podniky měly řídit pravidlem **6 C dodavatelských úvěrů**, které určuje základních 6 faktorů při rozhodování o poskytnutí dodavatelského úvěru. Mezi základní faktory patří: [4]

- Capital - kapitál (zde se analýza zaměřuje na kapitálové možnosti zákazníka, velikost generovaného zisku a vstupního kapitálu).
- Character – reputace (zde se zkoumá platební morálka zákazníka vůči ostatním dodavatelům, vlastnická struktura podniku, management podniku, problémy s hrazením závazků či riziko konkurzu).
- Capacity – kapacita (tento bod analýzy bonity zákazníka sleduje možnosti podniku z hlediska lidských a kapitálových zdrojů, zkušenost managementu, další možnosti a zdroje pro činnost podniku, délku podnikatelské činnosti v daném oboru).
- Conditions – podmínky (velmi důležitými sledovanými informacemi jsou externí podmínky podnikatelského prostředí u zákazníka, konkrétně postavení v konkurenčním prostředí, citlivost změn v ekonomice v podobě poptávky, úrokových sazeb, kurzů na podnikatelské aktivity zákazníka).
- Coverage – pojištění (v tomto kroku je nutné zhodnotit pojištění zákazníka proti následkům katastrof nebo živelných pohrom, přerušení provozu a dalším rizikům jako například kurzové, obchodní, provozní rizika).
- Collateral – zajištění (v neposlední řadě analýza zjišťuje, jak velká část majetku zákazníka je vyčleněna k zajištění jiným podnikům a finančním institucím). [4]

Výše popsané faktory, které se využívají při posuzování bonity zákazníků, se obvykle nemusí využívat u pravidelných zákazníků. V případě, že již podnik s odběratelem obchodoval, bude klíčovým aspektem dosavadní platební morálka zákazníka. Z tohoto pohledu je nutné, aby podnik uchovával informace o platební historii. Při posuzování bonity zákazníků by mělo platit, že přínosy z posuzování důvěryhodnosti zákazníků by neměly přesáhnout náklady vynaložené na posuzování bonity a spolehlivosti zákazníků.

Dále je třeba si uvědomit, že u malých zakázek se obvykle nevyplatí provádět detailní analýzy pro potřeby stanovení bonity zákazníka. [4]

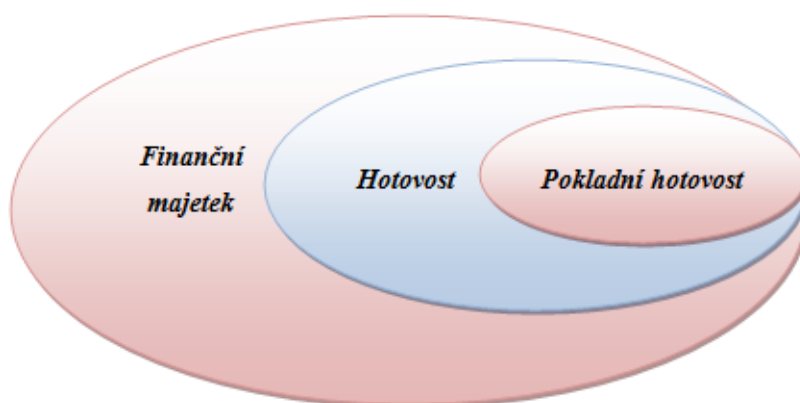
Záruky za dodavatelský úvěr

Pokud odběrateli nebyl poskytnut dodavatelský úvěr, nebo úvěrový limit není dostačující, je možné poskytnout dodavateli záruky. První možností je, že se záruka bude vztahovat k danému obchodu. Tento přístup je běžný u zahraničních obchodů a značně objemných zakázek. Další možností může být jištění úvěrového rámce u opakujících se objednávek. Nejběžnějšími způsoby ručení jsou akreditivy, bankovní záruky, zajištěním majitelem nebo jiným subjektem. [4]

2.4 Finanční majetek

Finanční majetek dle Valacha obsahuje peníze, bankovní účet a krátkodobý finanční majetek. Peníze vystupují v podobě hotovosti, cenin, peněz na cestě. 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). [4]

Obrázek 7: Vzájemný vztah peněžních veličin



Zdroj: [4], 2015

Podnik drží finanční majetek ze dvou hlavních důvodů, a to kvůli dosahování bezpečnostní likvidity, aby bylo možno hradit splatné závazky podniku, i když se vyskytnou nečekané výkyvy v příjmech a výdajích. Druhým důvodem je dle

Kislingerové časový nesoulad mezi příjmy a výdaji a potřeba finančních prostředků k zajištění provozní činnosti podniku. Dalším využitím finančních prostředků je investice do likvidních instrumentů za účelem zhodnocení. [4]

2.4.1 Řízení likvidity

Dle Kislingerové je obsahem řízení likvidity „provádění činností vedoucích k udržení trvalé likvidity společnosti, tzn. udržení schopnosti vždy hradit své závazky a další potřeby.“ [4 s. 539] Jednou z funkcí finančního útvaru je řídit příjmy a výdaje takovým způsobem, aby byl zachován soulad mezi potřebami podniku a jeho zdroji. Dalším cílem finančního útvaru by mělo být snižování nákladů na dosahování a udržování likvidity. Základní rovnice řízení likvidity je popsána následujícím vztahem číslo 13. [4]

$$\text{Výdaje} = \text{příjmy} + \text{zůstatky hotovosti} \quad (13)$$

Mezi výdaje se řadí „hrazení závazků dodavatelům výrobních vstupů a investičního majetku, zaměstnancům, státu či bankám. Příjmy souvisí s inkasem pohledávek od odběratelů zboží a výrobků, od nakupujících prodávaného investičního majetku, od státu a finančních institucí.“ [4. s. 539]

V souvislosti s likviditou podniku je nutné zmínit i náklady na udržování likvidity. Vysokou likviditu lze dosahovat udržováním vysokých zůstatků finančního majetku, nicméně to vede ke snižování rentability. V případě, že podniky udržují vysoký stav finančních prostředků, znamená to náklady obětované příležitosti v podobě lepšího zhodnocení finančních prostředků. Držené prostředky by totiž mohly být použity na financování investic s vyšší rentabilitou například rozšíření výrobních kapacit, uvedení nového produktu, inovace či akvizice jiného podniku. Z toho plyne, že optimálním přístupem k řízení likvidity je dosažení trvalé schopnosti splatit splatné závazky při nízkých obětovaných i reálných nákladech. Udržování vysokého stavu hotovostních zůstatků je drahý způsob zajištění likvidity, a proto se využívá nečerpané úvěrové linky místo rezerv v podobě zůstatků na bankovních účtech. [4]

Mezi „základní nástroje řízení likvidity (cash managementu) se zahrnuje:

- Platby faktur.
- Příjmy plateb od obchodních partnerů.
- Splácení úvěrů.
- Zakládání depozit.
- Vypořádání kreditních a debetních úroků na běžných účtech.
- Operace na finančních trzích.“ [4 s. 542]

Pro řízení likvidity v podniku je velmi důležitý výběr banky, tak aby splňovala potřeby podniku související s charakterem podnikatelské činnosti, aby podniku bylo umožněno využívat efektivně bankovních produktů. Z hlediska řízení likvidity je klíčovým aspektem znalost informací o příjmech a výdajích, které podnik bude dosahovat v budoucím období. Jedním z nejdůležitějších nástrojů pro řízení likvidity je plán likvidity, který poskytuje informace o budoucích disponibilních zdrojích (hotovosti). Na základě těchto informací podnik může plánovat likviditu a ví, jak jeho rozhodnutí budou ovlivňovat budoucí likviditu. [4]

Tabulka 3: Příklad struktury plánu likvidity

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: [4], 2015

Důležitým nástrojem je denní dispečink, vztahující se k rozhodnutím v rámci jednoho dne. Denní dispečink využívá jako informační zdroje zůstatky na bankovních účtech, potvrzené příjmy, které se připíší na účet v průběhu dne na základě platebních příkazů v jednotlivých bankách. Následně lze určit, zda má podnik dostatečné množství prostředků k zaplacení právě splatných faktur. Případné nedostatky je třeba dofinancovat z disponibilních zdrojů a přebytky vhodným způsobem investovat na finančním trhu na časové období, po které nebudou prostředky nutné. [4]

2.5 Závazky

Podniky poskytují odklad splatnosti odběratelům a zároveň dodavatelé umožňují odklad splatnosti podnikům, čímž vznikají závazky. Závazky z obchodního styku jsou považovány za významný zdroj financování pracovního kapitálu (díky tomu, že podniky nemusí ihned vynaložit finanční zdroje a je jim poskytnut dodavatelský úvěr). Za zdroj financování pracovního kapitálu lze považovat i výdaje příštího období, které mají charakter závazku, který ještě není evidován jako závazek z obchodního styku. [4]

Kromě ukazatele doby splatnosti pohledávek je pro podnik důležité sledovat i dobu splatnosti krátkodobých závazků. Rozdílem doby splatnosti pohledávek a krátkodobých závazků získáme počet dní, které je třeba dofinancovat. Doba splatnosti krátkodobých závazků je vyjádřena následujícím vztahem. [4]

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{360 * \text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} \quad (14)$$

2.6 Optimální objem pracovního kapitálu

Pracovní kapitál usnadňuje obchodní vztahy mezi partnery a každá složka pracovního kapitálu má svůj význam. „Zásoby zboží a hotových výrobků umožňují dodávky ve velmi krátkých termínech, pohledávky usnadňují platební styk a hotovost zase vyrovnává výkyvy v tržbách nebo časový nesoulad příjmů a výdajů.“ [4 s. 453]

Motivy držby pracovního kapitálu

Položka	Motivy		
	bezpečnostní	provozní	Smluvní
Zásoby	Vykrývání výdejů nad rámec plánu, nebo při poruchách na straně příjmů na sklad	Časový a objemový nesoulad mezi příjmy a výdaji na skladě (vstupů, výstupů, nedokončené výroby)	Požadavek zákazníka držet minimální úroveň skladu
Pohledávky	-	Bezhotovostní platby pro administrativní zjednodušení vypořádání obchodu	Financování části hotovostního zákazníka, konkurenční boj mezi dodavateli
Hotovost	Potřeba platit splatné závazky bez ohledu na příjmy od zákazníka.	Časový a objemový nesoulad mezi příjmy a výdaji.	-
Závazky	-	Bezhotovostní platby pro administrativní zjednodušení vypořádání obchodu.	Financování části hotovostního cyklu ze strany dodavatele, konkurenční boj mezi dodavateli

Zdroj: [4], 2015

Podnik by měl řídit pracovní kapitál takovým způsobem, aby nedocházelo k neefektivnímu využívání složek pracovního kapitálu z důvodu nadbytečného stavu pracovního kapitálu. Nelze ale říci, že by měla být hladina pracovního kapitálu co nejnižší, protože podnik potřebuje určitou výši pracovního kapitálu. Je nutné stanovit optimální výši pracovního kapitálu a řídit ji efektivním způsobem, což vede k úsporám kapitálu a vyšší ziskovosti. [4]

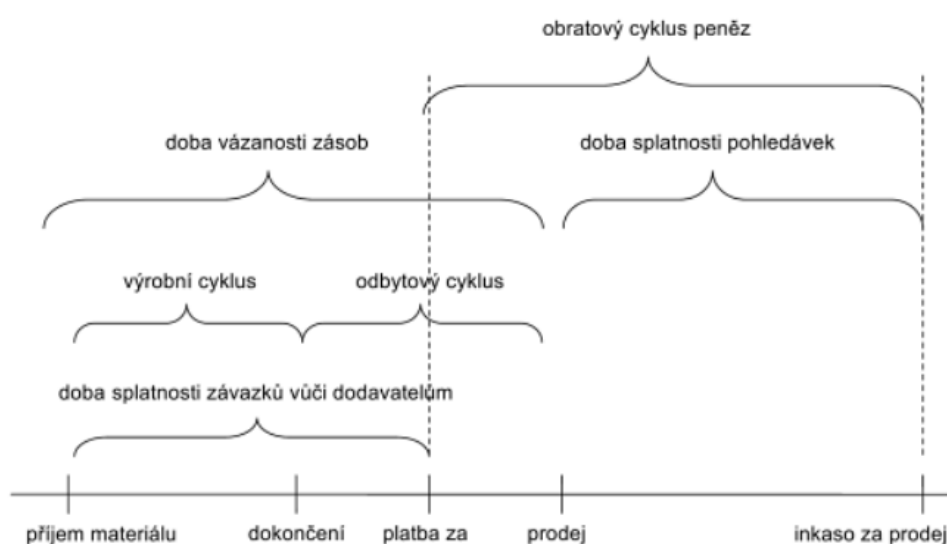
2.7 Plánování čistého pracovního kapitálu

Z pohledu řízení pracovního kapitálu je klíčovou otázkou, jak velké množství čistého pracovního kapitálu je pro podnik přínosné. Nelze říci, že by každý podnik měl

minimalizovat čistý pracovní kapitál a snažit se přiblížit nulové hodnotě. Podnik potřebuje mít určité zdrojové rezervy, aby byla zajištěna stabilita provozní činnosti a snižovat potenciální rizika. Optimální výši čistého pracovního kapitálu lze dle Řežňákové stanovit následujícími postupy.

Metoda procentního podílu na tržbách „se používá v případech, kdy tržby determinují potřebu provozního kapitálu a ten se mění proporcionálně k tržbám.“ [11 s. 39] V této situaci podnik může určit výši čistého pracovního kapitálu procentuálně na základě tržeb a minulého vývoje. Druhou metodou je metoda obrátového cyklu peněz. Tento přístup se využívá v případech, kdy se neočekávají značné změny v délce obrátového cyklu peněz. Výše čistého pracovního kapitálu lze pak vypočítat jako součin doby obrátového cyklu peněz a průměrných denních nákladů. „obratový cyklus peněz je doba, která uplyne od chvíle platby dodavatelům za nakoupený materiál a služby do doby inkasa od odběratelů za dodané výrobky a služby. Čistý pracovní kapitál je pak definován jako objem peněz, které jsou nutné k financování provozní činnosti podniku po dobu obrátového cyklu peněz.“ [11 s. 39] Z toho plyne, že podnik může ovlivňovat výši čistého pracovního kapitálu řízením rychlosti obrátu jednotlivých komponent obrátového cyklu peněz. [11]

Obrázek 8: Obrátový cyklus peněz



Zdroj: [11], 2015

Třetím přístupem je stanovení čistého pracovního kapitálu na základě určení optimální výše jeho složek. Při tomto přístupu je nutné, aby podnik stanovil optimální stav jednotlivých složek pracovního kapitálu. Výsledná hodnota čistého pracovního kapitálu je pak součtem optimálních stavů jednotlivých zásob, pohledávek, finančních prostředků. Jako doplňkovou metodu lze zvolit stanovení čistého pracovního kapitálu na základě komparace s podobnými podniky v oboru. Jedná se jen o přibližnou metodu, protože žádné dva podniky nejsou shodné. Pro stanovení je třeba vybírat velmi podobné podniky a dochází tu často k významnému zkreslení. [11]

Na závěr této kapitoly je nutné zmínit, že stanovení optimální výše pracovního kapitálu a jeho plánování je velmi složité. Každý podnik je individuální a od toho se odvíjí potřeba pracovního kapitálu. Výši pracovního kapitálu ovlivňuje mnoho faktorů jako například velikost podniku, charakter odvětví, kapitálová a majetková struktura podniku.

3 Charakteristika vybraného podniku

Tato kapitola se věnuje představení, předmětu podnikání a organizační struktuře společnosti Eutit s.r.o. (dále jen Eutit).

3.1 Představení společnosti Eutit s.r.o.

Společnost Eutit se zabývá výrobou vysoce odolných čedičových odlitků a žáruvzdorného a ořevzdorného materiálu eucor. Jedná se o jedinou společnost v České republice, která se zabývá produkcí čedičových odlitků a jako jediná firma na světě vyrábí interiérové čedičové dlažby. Dne 19. ledna 1993 byla společnost Eutit zapsána do obchodního rejstříku a byla založena společenskou smlouvou 12 společníků. Eutit zaměstnává 203 zaměstnanců. Základní kapitál je ve výši 2 mil. korun. „Na společnost přešel dnem 1. ledna 1995 majetek státního podniku Eutit Stará Voda, se sídlem ve Staré Vodě, podle privatizačního projektu č. 21040, schváleného usnesením vlády ČR č. 464 ze dne 24. 8. 1994 a kupní smlouvy uzavřené s Fondem národního majetku ČR dne 1. 1. 1995 a spolu s ním veškerá práva, závazky a pohledávky z obchodněprávních, občanskoprávních, správních, pracovněprávních a jiných právních vztahů, vztahující se k tomuto majetku.“ [12]

V roce 2003 získala společnost certifikát systému řízení jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001:2001. Společnost Eutit vlastní čtyři dceřiné společnosti – Eutit Ukraine, Eutit Bulgaria, Eutit Bazalt. Ve zmíněných společnostech má Eutit podíl 50 %. V roce 2008 byla založena dceřiná společnost Slévárna Plzeň s.r.o., ve které má Eutit podíl 100 %. Důvodem založení výše uvedených dceřiných společností byly obchodní záměry Eutitu, protože Eutit v oblastech Ruska, Bulharska a Ukrajiny hodně obchodoval a chtěl mít lepší kontrolu nad obchodními aktivitami v těchto oblastech. Slévárna Plzeň byla založena za účelem navázání na bohatou tradici v odlévání šedé a tvárné litiny a rozšíření výroby o další druhy materiálů. [10, 18]

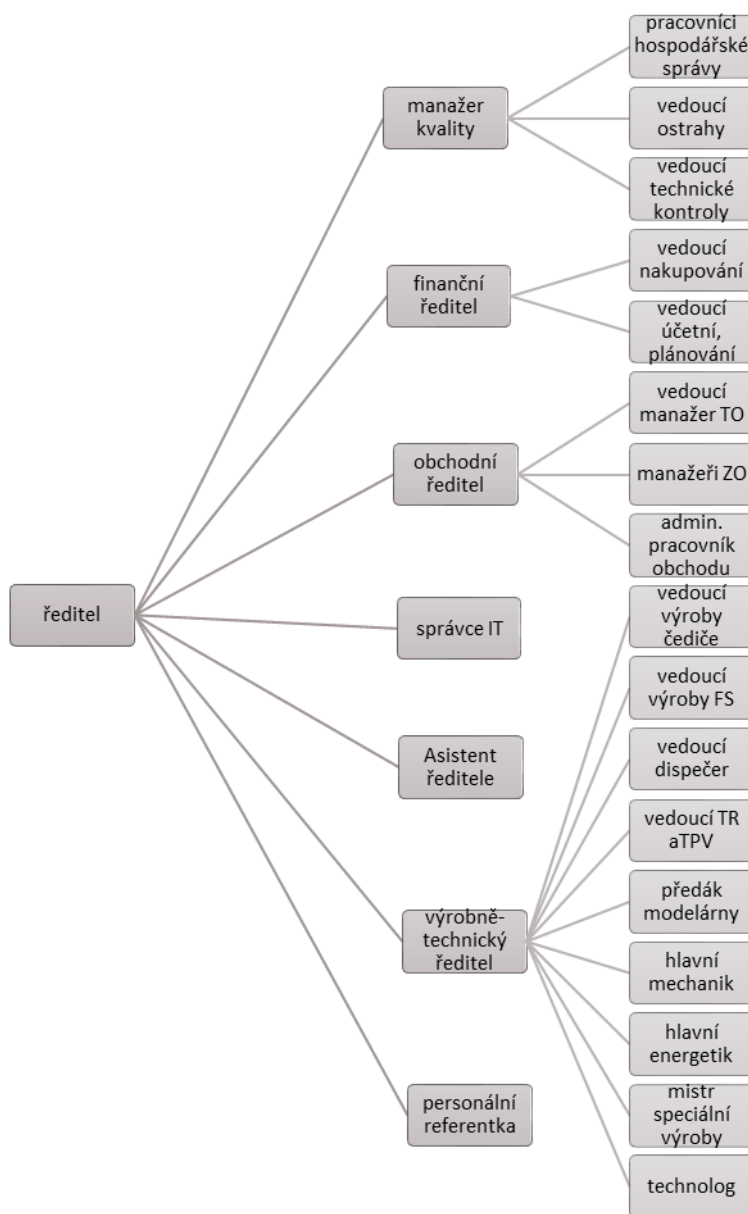
V obchodním rejstříku je uveden jako předmět podnikání společnosti Eutit „vývoj, projektování, výroba, zpracování, pokládka, montáž a prodej odlitků z taveného čediče. Vývoj, projektování, výroba, zpracování, pokládka, montáž a prodej odlitků z nekovových materiálů. Výroba, dodávky a montáž potrubních systémů vyložených ořevzdornými, žáruvzdornými a chemicky odolnými materiály. Vykládání technologických zařízení ořevzdornými, žáruvzdornými a chemicky odolnými

materiály, jejich dodávky a montáž. Poradenská činnost v oblasti výroby, zpracování, pokládky, montáže a užití odlitků z taveného čediče a odlitků z nekovových materiálů.“ [12]

3.2 Organizační struktura společnosti Eutit s.r.o.

Nejvýše postavený orgán společnosti je valná hromada, která má hlavní úlohu v rozhodování o společnosti. Statutární orgán tvoří jednatelé Pavel Dragoun (ředitel společnosti) a Josef Kraisl (obchodní ředitel společnosti).

Obrázek 9: Organizační struktura podniku Eutit



Zdroj: [10, 18], 2015

Způsob řízení odpovídá funkcionální organizační struktuře, jak je možné vidět na výše uvedeném obrázku organizační struktury podniku. Hlavní postavení v Eutitu má ředitel společnosti, pod nímž jsou manažeři jednotlivých úseků, konkrétně manažer kvality, ekonomického, obchodního a výrobně-technického úseku. Ekonomický úsek podniku Eutit zahrnuje vedoucí účetní a vedoucí nakupování. V úseku, který má v kompetenci manažer kvality, jsou pracovníci hospodářské správy, vedoucí technické kontroly a vedoucí ostrahy. Součástí výrobně-technického úseku jsou vedoucí výroby čediče, vedoucí dispečer, vedoucí výroby, předák modelárny, hlavní mechanik, hlavní energetik, technolog a mistr speciální výroby. [10, 18]

3.3 Postavení podniku v tržním prostředí

3.3.1 Externí prostředí podniku

Podnik by měl znát všechny prvky vnějšího okolí, které na něj působí. Předpoklad úspěchu podniku je, když včas rozpozná nové příležitosti.

Příležitosti

Rozpoznání nových příležitostí je jedním z předpokladů úspěšného podniku. Odvětví, ve kterém Eutit působí, má velmi specifický charakter a ovlivňuje značným způsobem úspěšnost podniku z pohledu tržního prostředí. Charakter odvětví významným způsobem určuje příležitosti a hrozby, kterým je podnik vystaven. Odlévání čedičových a eucorových odlitků se vyznačuje velkou technologickou náročností a vysokými fixními náklady. Čedič jako výrobní surovina je těžko dostupný, a proto je klíčové, že Eutit vlastní jedno z nejkvalitnějších nalezišť na světě v podobě dolu ve Slapanech. Vysoké technologické a nákladové nároky na tavení a odlévání čediče znemožňují snadný vstup konkurenčních podniků na český trh. K bezkonkurenčnímu postavení společnosti Eutit na našem trhu přispívá významným způsobem i skutečnost, že většinový vlastník podniku Eutit Pavel Dragoun je vlastníkem také nejkvalitnějšího naleziště čediče v České republice. [10, 18]

Díky výše popsaným aspektům má Eutit předpoklady k budoucímu rozšiřování nabízeného sortimentu výrobků, dále k možnému zvyšování produkce podniku. Skutečnost, že v tomto odvětví na tak vysoké úrovni ve světě nepůsobí mnoho společností, dává předpoklad ke vstupu na další trhy, ve kterých doposud Eutit neměl

významnější obchodní aktivity. Eutit si během doby, po kterou působí na trhu, vytvořil u svých obchodních partnerů dobré jméno a dobré obchodní vztahy s partnery také napomáhají podniku udržovat si svojí pozici v tomto oboru. Díky obsáhlé síti obchodních partnerů a distributorů jsou produkty společnosti Eutit velmi dobře dostupné. Mezi významné obchodní partnery patří například RAAB Karcher, Keramika Soukup, Building centrum - HSV, s.r.o., Betosan a.s. [10, 18]

Tabulka 4: Analýza vnějšího prostředí podniku Eutit

Analýza vnějšího prostředí podniku Eutit	
Příležitosti	Ohrožení
nepravděpodobný vstup jiného podniku na trh	hrozba substitučních výrobků
neexistence domácí konkurence	státní regulace, omezení, ekologické normy
snadný vstup na další trhy	ekonomická situace v České republice
vývoj technologie	ekonomická situace v odběratelských zemích
rozšíření výrobní kapacity	snížení poptávky po produkci
kontakty a dobré vztahy s obchodními partnery	zvýšení cen energií

Zdroj: vlastní zpracování na základě [10, 18], 2015

Hrozby

Cena energie je významným rizikovým faktorem, protože významnou část nákladů společnosti tvoří spotřeba energie. Výroba je velice energeticky náročná, podnik využívá plynové pece na tavení čediče, které probíhá při 1200 stupni. K tavení eucoru slouží elektrické pece, které musí materiál zahřát na teplotu 2000 stupňů. Z charakteru výroby vyplývá, že případné zvýšení ceny energií by znamenalo negativní dopad na výrobní podmínky. Dalším faktorem je přístup ke kvalitnímu nalezišti čediče. Kdyby se v budoucnu stalo, že by Eutit už neměl přístup k jednomu z nejkvalitnějších nalezišť na světě, kterým je důl ve Slapanech, znamenalo by to ohrožení existence podniku. Vazby na zdroj suroviny jsou nejdůležitějším aspektem úspěšnosti a bezkonkurenčního postavení Eutitu. Dalším případným rizikovým aspektem jsou ekologická opatření, normy či státní regulace v oblasti těžby. Významným faktorem je také ekonomická situace v České republice i v ostatních zemích ve světě, protože Eutit značnou část

produkce vyváží do celého světa. Významný a neočekávaný pokles poptávky po produktech společnosti by mělo negativní vliv na ekonomickou situaci Eutitu. V neposlední řadě bychom měli zmínit riziko spojené se substituty. Substituční výrobky nedosahují takové kvality a takových výborných vlastností jako čedičové výrobky a navíc nemají tak dlouhou životnost, nicméně je to levnější alternativa, kterou mohou někteří zákazníci upřednostnit před kvalitou. [10, 18]

3.3.2 Interní prostředí podniku

Přednosti (silné stránky)

Jednou z nejvýznamnějších předností Eutitu je vysoká kvalita produkce a unikátní vlastnosti výrobků. Jedinečné vlastnosti výrobků jsou umožněny díky vysoké kvalitě vstupní suroviny. Čedič z lomu Slapany patří k nejkvalitnějším na světě, a proto se při výrobě nemusí přidávat do výrobků jiné příměsi a je dosahováno jedinečných vlastností produkce. Skutečnost, že Eutit dosahuje nejvyšší kvality produkce bez přidávání jiných materiálů a příměsí na rozdíl od ostatních světových výrobců, hraje významnou roli v konkurenčním postavení podniku. Kromě kvality a životnosti produktů poskytuje Eutit svým zákazníkům a partnerům jistotu v podobě včasného dodání zakázek ve stanoveném termínu a kvalitě, což přispívá k dobrým obchodním vztahům a dobrému jménu podniku. O stabilitě a úspěšnosti Eutitu také svědčí šedesátiletá historie odlévání čediče v podniku. Takto dlouhá tradice ve výrobě čedičových výrobků byla podpořena také výzkumnou činností v oblasti tavení čediče a výroby vysoce odolných výrobků. Technologický postup při výrobě ve velmi specifickém odvětví, kterým je odlévání čediče, je nesmírně důležitý pro dosahování výborných ekonomických výsledků. Eutit od samého počátku své činnosti mohl využívat vlastní technologické zázemí v podobě vývojového a výzkumného střediska. Díky výzkumné a technologické činnosti se postupně zdokonalovala technologická úroveň a nyní je z technologického hlediska na špičkové světové úrovni v porovnání se zahraničními producenty vysoce odolných čedičových výrobků. [10, 18]

Klíčovou silnou stránkou, bez které by se Eutit neobešel je surovinová základna. Eutit využívá čedič z lomu Slapany, který vlastní ze sta procent Pavel Dragoun, který je zároveň majoritním vlastníkem Eutitu. Obchodní vztahy podniku Eutit s lomem Slapany jsou z pohledu Eutitu zásadní, protože čedič pocházející ze Slapan se odlišuje svou

kvalitou a tudíž i vlastnostmi při tavení od ostatních tuzemských i světových nalezišť. „Jen jedno naleziště ze sta poskytuje materiál vhodný pro tavení na větší odlitky. Většinou je ale nutné přidávat doplňující materiály, aby odlitky nepraskaly a časem se nedeformovaly. Jen jediné známé ložisko na světě poskytuje čedič vhodný k tavení odlitků, aniž by se musely přidávat cizí příměsi. Toto ložisko se nachází ve Slapanech.“ [10] Pokud by čedič ze Slapan nedosahoval takové kvality, nebylo by možné v podniku vyrábět dlaždice do interiéru. Mezi další silnou stránku můžeme řadit management Eutitu. Lidé ve vedení společnosti už působí v Eutitu i více než 30 let a mají předpoklady, zkušenosti a dostatečné znalosti k tomu, aby byli schopni dlouhodobě dosahovat výborných výsledků, kterých podnik v poslední době pravidelně dosahuje. [10, 18]

Tabulka 5: Analýza vnitřního prostředí podniku Eutit

Analýza vnitřního prostředí podniku Eutit	
Silné stránky (přednosti)	Slabé stránky (nedostatky)
kvalitní a jedinečné produkty	vysoké náklady na výrobu
Dlouholetá tradice výroby, dobré jméno podniku	omezené výrobní kapacity
vlastní výzkum a vývoj, know-how	omezené finanční prostředky
vlastní zdroj suroviny	vyšší cena čedičových výrobků pro odběratele
zkušenosti v oboru u managementu podniku	vysoká pořizovací cena pecí k tavení čediče

Zdroj: vlastní zpracování na základě [10, 18], 2015

Nedostatky (slabé stránky)

Podniky neustále usilují o eliminaci svých slabých stránek a ani u společnosti Eutit tomu není jinak. Za jednu z významných slabých stránek podnik považuje výrobní náklady, protože tavení čediče je velmi náročné na energie. Ke slévání a zpracování čediče a eucoru se využívají plynové a elektrické pece. Vyšší výrobní náklady se pak projevují v konečné ceně produktů, která je samozřejmě vyšší v porovnání s jinými substitučními výrobky, které jsou vyráběny z jiných materiálů a nemusí se tavit ve vysokých teplotách. Podnik se neustále snaží inovovat výrobní proces, aby došlo ke

snižování nákladů na výrobu. Dále se podnik snaží uzavírat výhodně smlouvy s poskytovateli energií, které jsou nezbytné pro vytápění pecí. Mezi slabé stránky můžeme zařadit i problematickou dostupnost plynových a elektrických pecí. Pece, které Eutit využívá, se vyrábí pouze na zakázku a jejich cena je relativně vysoká. Výrobní podmínky v tomto oboru jsou velmi specifické, což v určitém pohledu znamená zvýšené riziko. Když nastane porucha a musí se odstavit pec či jiná část výrobního zařízení, dochází ke ztrátám, které jsou umocňovány charakterem výroby. Pece se musí znovu zahřát na 2000 stupňů, což stojí čas i peníze. Jako téměř všechny podniky v dnešní době má i podnik Eutit omezené kapacitní a finanční zdroje. V neposlední řadě bych zmínil vyšší cenu konečné produkce díky technologické a energetické náročnosti. Tento aspekt je sice kompenzován výslednými vlastnostmi produkce a dlouhou životností, nicméně zákazníci mohou upřednostnit nižší cenu před kvalitou. [10, 18]

Závěr

Závěrem lze konstatovat, že snahou podniku Eutit je zachování významného postavení na domácím i světovém trhu. Z analýzy interního a externího prostředí vyplývá, že podnik má velmi dobré předpoklady k udržení své stávající silné pozice na trhu. Součinnost vedení podniku, výzkumné činnosti a vysoké technologické úrovně výroby se stalo klíčovým aspektem k dosahování výborných výsledků ve velmi specifickém odvětví a bezkonkurenční pozici na tuzemském trhu. Pokud podnik bude i nadále rozvíjet své silné stránky, kterými jsou především vysoce kvalitní produkty s jedinečnými vlastnostmi, bude dosahovat dobrých výsledků a jeho postavení na trhu bude i v budoucnu významné.

4 Analýza pracovního kapitálu a jeho jednotlivé složky ve zvoleném podniku

V rámci této kapitoly budou charakterizovány jednotlivé složky pracovního kapitálu ve společnosti Eutit, dále bude popsán controlling a monitoring pracovního kapitálu.

4.1 Controlling pracovního kapitálu

Na úvod této kapitoly je nutné zmínit, že v podniku Eutit se neklade důraz na řízení pracovního kapitálu a proto podnik nevyužívá ve větší míře controllingových nástrojů. V podniku není snaha optimalizovat jednotlivé složky pracovního kapitálu a efektivně je řídit. Je zde zaběhlý určitý princip fungování z minulosti a není vůle ke změně v přístupu a vnímání pracovního kapitálu. Management podniku upřednostňuje raději již léta fungující přístup k řízení podniku, než aby se snažil vnášet nové, inovativní přístupy v řízení podniku jako celku i jednotlivých úseků. V podniku Eutit není samostatný úsek controllingu, veškeré controllingové aktivity má v kompetenci finanční ředitel.

Tabulka 6: Pracovní kapitál společnosti Eutit

Položka v tis.	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	155 176	152 765	163 482
Neprodejně výrobky	5 200	5 200	5 200
Pohledávky 361 a více dnů po splatnosti	4 200	5 849	4 799
Krátkodobé závazky	22 604	26 603	23 251
Pracovní kapitál	145 776	141 716	153 483
Čistý pracovní kapitál	123 172	115 113	130 232

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

Výši pracovního kapitálu a čistého pracovního kapitálu znázorňuje výše uvedená tabulka. Pro podnik Eutit vychází stav čistého pracovního kapitálu v roce 2014 zhruba 130 milionů korun. Hrubý pracovní kapitál je ve výši 153 milionů korun. Výpočet byl proveden podle vzorce číslo 8 na základě oběžných aktiv. Při výpočtu pracovního kapitálu byl oběžný majetek podniku upraven o položky, které nesplňují charakter

oběžnosti, a které nesouvisí s provozní činností podniku. Byly vyloučeny položky v zásobách, konkrétně neprodejné výrobky, které má podnik na skladě již několik let a nedaří se je prodat. Dále byly vyloučeny pohledávky 361 a více dnů po splatnosti. Tyto pohledávky se nedaří podniku vymáhat a je v této položce zahrnuta hodnota pohledávek soudně vymáhaných od třech českých odběratelů v hodnotě zhruba 4 milionů korun.

4.2 Zásoby

V této části práce budou popsány významné složky zásob, které jsou v podniku. Nejdříve se tato podkapitola zaměří na materiál a dále především na výrobky. Zboží k prodeji tvoří jen nepatrnou část zásob podniku Eutit a nebude mu věnována pozornost.

4.2.1 Charakteristika zásob

Materiál

Nejdůležitějším materiálem je čedič, ze kterého se vyrábí většina produktů nabízených podnikem Eutit. Čedič je dovážen do podniku z dolu ve Slapanech nedaleko od sídla společnosti Eutit. Čedič, označovaný jako basalt, patří mezi přírodní materiály, jejichž životnost dosahuje stovek až tisíců let. Jedná se o velmi tvrdý a špatně opracovatelný materiál, který se taví ve vysokých teplotách. „Čedič se kontinuálně taví v šachtové peci vytápěné zemním plynem přibližně při 1280°C. Při 1200°C se odlévá (tvaruje) do kovových nebo pískových forem, po vyjmutí se ukládá do průběžných chladících tunelových pecí až do vychladnutí po 16-21 hodinách, kde rekrystalizuje a získává své užité vlastnosti.“ [13]

Druhým nejvýznamnějším materiálem pro výrobu podniku je eucor. Tento materiál se získává tavením vhodných surovin pomocí elektrické obloukové pece za teploty vyšší než 2000 stupňů. Tavenina potom krystalizuje v pískových formách. Výsledný produkt se skládá z korundu, baddeleyitu a skelné složky a označuje se jako aluminiumzirkonsilikát (obchodní název eucor). Eucor je charakteristický jedinečnými vlastnostmi, hlavně tvrdostí, vysokou chemickou a tepelnou odolností. Z eucoru jsou vyráběny především odlitky potrubních dílů, rovné dlaždice, radiální dlaždice, tvarovky na míru, odlitky pro sklářský průmysl, hutní kombináty, elektrárny, teplárny. [13]

Výrobky

Sortiment výrobků společnosti Eutit se skládá z více než 5000 druhů výrobků. Výrobky se mohou členit na základě způsobu odlévání do tří skupin. Konkrétně na staticky lité výrobky, odstředivě lité trouby a ostatní odlitky, které se odlévají do pískových forem. Dále se produkty dělí na dlažby, kanalizace a potrubí. [13]

Základní „kategorie dlažeb:

- Průmyslové.
- Interiérové.
- Protiskluzné.
- Variabilní.
- Atypické.“ [13]

Co se týká kanalizací, tak Eutit vyrábí následující produkty:

- Žlaby.
- Trouby.
- Kanalizační cihly. [13]

Výrobky z EUCORU se využívají díky své tvrdosti ve velmi abrazivních podmínkách například v pseudopřevě křemičitého písku, k vykládání míchaček na beton či spirálových skluzů. „Odolnost proti vysokým teplotám umožňuje použití na vyzdívky sklářských pecí nad úroveň taveniny, speciální tvarovky hořákových stěn a vlastních hořáků, tvarovky regeneračních komor, koksárenské rampy.“ [13] Eucor se využívá i v některých metalurgických provozech při přemístování strusky.

Tabulka 7: Skupiny výrobků z čediče a eucoru

Hlavní skupiny výrobků z eucoru	Hlavní skupiny výrobků z taveného čediče
Dlaždice	Dlažby, trouby, oblouky
Radiální tvarovky	Redukce, T-kusy, Y-kusy
Trouby	Speciální tvarové odlitky
Oblouky	Žlaby pukané
T-kusy, Y-kusy	Radiální tvarovky
Redukce	Kanalizační žlaby, trouby, cihly
Speciální tvarové odlitky	Trouby pro ražení

Zdroj: vlastní zpracování na základě [13], 2015

4.2.2 Controlling zásob

Nejdříve je nutné zmínit, že v podniku Eutit se neklade důraz na efektivitu řízení zásob. Podnik udržuje nadbytečné množství zásob a v souvislosti se způsobem řízení zásob nevyužívá žádný optimalizační přístup či některý z moderních přístupů. Vedení podniku upřednostňuje spíše konzervativní přístup k řízení podniku. Nadbytečně velké množství zásob je způsobeno z několika důvodů.

- Snaha vyhovět požadavkům zákazníků

Zákazníci Eutitu požadují dodat zakázku v co nejkratším časovém horizontu. Jedná se o velké zakázky a vedení podniku chce svým zákazníkům vyhovět a dodat zboží co nejdříve. Podnik se také snaží rychlostí dodání čelit konkurenci z Číny, která v poslední době narůstá. Vedení Eutitu požaduje, aby bylo na skladě vždy větší množství produkce, aby se zakázka vždy mohla expedovat v časovém horizontu 2 až 3 týdnů.

- Technologické podmínky výroby

Podnik zjistil, že některé výrobky se vyrábí současně s jinými lépe. To znamená, že když se například odlévají čedičové trouby, tak se z technologického hlediska vyplatí vyrábět i určitý druh dlaždic. Je to z důvodu lepší protažitelnosti čediče při souběžném odlévání potrubí. Některé stroje a linky se nastavují několik dní, a proto se vyrábí více, aby se využilo nastavení linek a pecí.

- Přístup vedení podniku

Vedení podniku Eutit nemá zájem zavádět nové metody a přístupy v oblasti optimalizace zásob. Preferuje se plánování zásob na základě trendů prodejů v minulosti. Výrobová řada, která se v minulém období dobře prodávala, se vyrábí ve větším objemu. Podnik nebere ohled na dobu, po kterou budou výrobky na skladě.

- Minimální náklady na skladování

Čedičové a eucorové výrobky nevyžadují při skladování speciální podmínky. Podnik má uskladněné výrobky venku ve svém areálu a nemusí tedy udržovat zděné sklady, vytápět je a proto jsou náklady na skladování minimální.

V rámci controllingu zásob se v podniku používá informační systém Karat, ale bohužel jen v omezeném rozsahu. I když tento informační systém má modul zásoby a umožňuje sledovat jednotlivé složky zásob, tak Eutit do tohoto systému zanáší pouze informace o některých složkách zásob. V systému se sleduje a eviduje množství nakoupeného materiálu. Podnik tedy může sledovat v informačním systému množství nakoupeného materiálu a cenu, za kterou určité množství čediče a dalšího materiálu nakoupil. Přesné informace o materiálu jsou předpokladem k jeho efektivnímu řízení v podniku. [18]

Výrobní proces a přeměnu materiálu na hotové výrobky Eutit neeviduje v informačním systému. Výrobky se v reálném čase už nesledují v systému Karat, což značně omezuje a znemožňuje controllingové aktivity v oblasti výroby. Průběh výroby není vůbec zanesen do systému, takže podnik nemá přehled, kolik výrobků je zrovna rozpracovaných ve výrobním procesu. Nedostatek informací v systému komplikuje plánování výroby. V Eutitu se zanáší informace o stavu výrobků až zpětně a navíc informace nejsou přesné. Informace se zanesou do systému Karat přes dispečera výroby. Bylo by obtížné evidovat každou dlaždici, nicméně by bylo možné zavést značení palet čárovými kódy a výrobky by se naskenováním uložily do informačního systému. Vedení podniku by tak mělo reálné a přesné informace o stavu, kvalitě a množství svých výrobků na skladě.

V Eutitu probíhá evidence výrobků tak, že každý den ráno si dva dispečeři výroby na základě objednávek zkontrolují zásoby v areálu podniku a zjišťují, kolik a jaké druhy zboží jsou skutečně na skladě. Informace o výrobcích a jejich množství do systému dodává s mírným zpožděním dispečer, ale není schopen zjistit přesné množství. Mezi vyrobenými produkty, které jsou uskladněny v areálu, se mohou vyskytovat i nekvalitní produkty. Podnik si není vždy úplně jistý, kolik přesně je v areálu uskladněných palet a v jaké kvalitě. Informace o výrobcích v systému Karat musí být, protože na základě těchto informací se vystavují faktury a prodávají se výrobky, ale nejedná se o přesná čísla.

V Eutitu není zavedena žádná evidence výrobků například na základě čárových kódů, ani palety s vyrobenými produkty nejsou nijak označeny. Kdyby podnik používal pro evidenci zásob čárové kódy, měl by lepší přehled o stavu zásob a nevyrábělo by se nadbytečné množství, jelikož by se věděl přesný současný stav a kvalita uskladněných

výrobků. Neexistence značení a nepřesnosti při evidenci výrobků jsou jednou z příčin nadvýroby.

V souvislosti s controllingem zásob se sledují v podniku obrátové ukazatele zásob a doba obratu. Následující tabulka číslo 8 obsahuje hodnoty ukazatele obratu zásob a doby obratu zásob vypočítané dle vztahů uvedených v teoretické části práce. Tabulka uvádí vývoj zásob za poslední tři roky a jsou zde uvedeny i hodnoty obratu zásob a doby obratu zásob, které podnik sleduje.

Při výpočtu ukazatelů byl upraven stav zásob o výrobky, které jsou vyrobeny, ale nesplňují podmínku oběžnosti. Konkrétně se jedná o protlačovací roury v hodnotě 5,2 milionu korun. Tyto výrobky se téměř neprodávají, ale bylo jich vyrobeno velké množství, protože potřebují delší čas po výrobě, aby získaly ty nejlepší vlastnosti. Nyní se jich prodá ale jen zhruba kolem 10 kusů za rok a ostatní se tedy za rok neobráť a zůstávají na skladě i několik let. Velké množství těchto výrobků stojí na skladě a tyto peníze se už asi podniku nevrátí. Jedná se o výrobek, po kterém není a nebude už poptávka. Z důvodu lepší vypovídací schopnosti ukazatelů byly zásoby upraveny o tyto výrobky a obrátové ukazatele tak jsou přesnější. Dalším obrátovým ukazatelům budou popsány v další kapitole práce, která se bude finanční analýze podniku Eutit. [18]

Tabulka 8: Struktura zásob podniku Eutit

Položka v tis.	2012	2013	2014
Zásoby	75 455	72 476	74 149
Materiál	11 493	10 837	11 210
Nedokončená výroba a polotovary	212	316	325
Výrobky	63 594	60 373	61 620
Zboží	137	931	975
Tržby	214 950	224 065	241 416
Neprodejně výrobky	5 200	5 200	5 200
Zásoby po odečtení nepr. výrobků	70 255	67 276	68 949
Obrat zásob	3,06	3,33	3,50
Doba obratu zásob	126,37	116,45	110,57

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

4.3 Controlling pohledávek

V informačním systému Karat se sledují pohledávky a jejich splatnost a je zde možnost nastavit limity, po jejichž dosažení se už posílají upozorňovací maily dlužníkům. Finanční ředitel Eutitu posílá přehledy obchodníkům nebo obchodnímu řediteli a upozorňuje dlužící zákazníky o překročení splatnosti jejich faktur. Co se týče doby splatnosti, tak stávající a ověřeni zákazníci z tuzemska dostávají splatnost 14 až 30 dní. U zahraničních stávajících zákazníků se doba splatnosti pohybuje mezi 30 a 60 dny. Novým zákazníkům není poskytnuta žádná doba splatnosti a faktury se vystavují na zálohy. [18]

Tabulka 9: Přehled stáří pohledávek

Pohledávky v tis.	2012	2013	2014
Pohledávky z obchodních vztahů	35 871	42 105	43 360
- z toho poskytnuté zálohy	951	847	2228
- pohledávky do splatnosti	18450	22118	26123
- pohledávky po splatnosti	24 068	26749	22622
z toho: do 30 dnů	11500	13036	7219
31-60 dnů po spl.	6392	3730	8706
61-90 dnů po spl.	877	1331	516
91-180 dnů po spl.	981	2370	1115
181-360 dnů po spl.	118	433	267
361 a více dnů po spl.	4200	5849	4799

Zdroj: vlastní zpracování na základě [18], 2015

Jak ukazuje výše uvedený přehled pohledávek, platební morálka zákazníků není příliš dobrá. Pohledávky po splatnosti tvoří zhruba polovinu všech pohledávek ve sledovaném období. Hodnoty pohledávek s dobou splatnosti více než 361 dnů přesahují vždy 4 miliony korun. Tyto pohledávky jsou soudně vymáhány a jedná se o nesplacené faktury českých odběratelů Eutitu. V rámci controllingových aktivit podnik sleduje objem a stáří pohledávek a také vývoj ukazatelů obratu pohledávek a doby inkasa pohledávek. Níže uvedená tabulka číslo 10 obsahuje hodnoty ukazatele obratu pohledávek doby obratu (inkasa) pohledávek. Hodnoty doby obratu pohledávek dosahující téměř 70 dní ukazují na velmi špatnou platební morálku zákazníků. Hodnoty překračují stanovenou dobu splatnosti u tuzemských i zahraničních zákazníků. Odběratelé využívají situace, že

Eutit disponuje dostatečnými finanční prostředky a nedodrží stanovené splatnosti. Dále ví, že Eutit velké zákazníky potřebuje, a proto si i z tohoto důvodu dovolí překračovat dobu splatnosti pohledávek.

Tabulka 10: Obrat pohledávek podniku Eutit

Položka v tis.	2012	2013	2014
Krátkodobé pohledávky	45 274	49 143	50 114
Pohledávky z obchodních vztahů	35 871	42 105	43 360
Pohledávky 361 a více dnů po splatnosti	4 200	5 849	4 799
Tržby	214 950	224 065	241 416
Obrat pohledávek	5,23	5,18	5,33
Doba obratu pohledávek	68,79	69,56	67,57

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

Reporting

Reporting ve společnosti Eutit v oblasti pohledávek probíhá týdně a měsíčně. Finanční ředitel sestavuje a předkládá vedení podniku přehled pohledávek po splatnosti. Týdně jsou sestavovány přehledy jen největších dlužníků, to znamená od hranice 1 milionu nesplacené pohledávky. Měsíčně jsou sestavovány tabulky všech dlužníků bez ohledu na výši dluhu a dobu po splatnosti. Měsíční přehledy jsou detailnější a posílají se obchodnímu řediteli nebo obchodníkům, kteří mají konkrétní zákazníky na starosti. Dále jsou měsíčně sledovány ukazatele obratu pohledávek a doby obratu pohledávek a jsou sestavovány trendy za použití hodnot minulých období. Kromě struktury a stáří pohledávek, obratu a doby obratu pohledávek a seznamu největších dlužníků se jiné informace v souvislosti s pohledávkami nereportují. [18]

4.4 Controlling likvidity

Vzhledem k horší platební morálce společnost Eutit drží vyšší stav finančních prostředků na účtech v bankách. Vedení podniku si přeje vytvářet určité finanční rezervy pro případ, kdyby došlo k neočekávaným výdajům či výpadku v příjmech podniku. Podnik se nesnaží využívat peněžní prostředky nejefektivnějším možným

způsobem, ale upřednostňuje politiku vyšší likvidity oproti rizikovějšímu a výnosnějšímu přístupu ve využití volných peněžních prostředků. Níže uvedená tabulka znázorňuje strukturu krátkodobého finančního majetku. Nejvyšší hodnoty finančních prostředků na účtech v bankách podnik vykazoval ve sledovaném období v roce 2014, kdy se podniku dařilo vymáhat staré pohledávky a byl to z hlediska produkce a tržeb velmi dobrý rok. [18]

Tabulka 11: Struktura krátkodobého finančního majetku podniku Eutit

Položka	2012	2013	2014
Krátkodobý finanční majetek	34 447	31 146	39 219
Peníze	182	158	175
Účty v bankách	34 265	25 871	38 750
Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	5 117	294

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

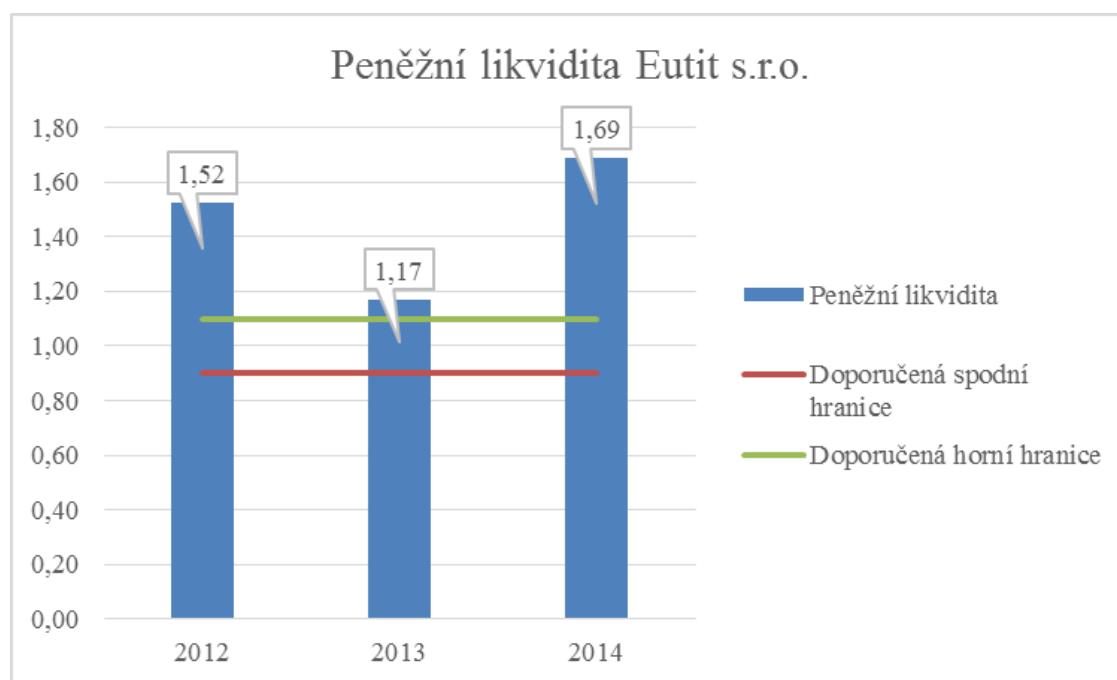
Z hlediska controllingu je pro podnik Eutit důležité sledovat likviditu. V Eutitu se pravidelně monitoruje vývoj okamžité likvidity a cash flow.

Peněžní (okamžitá) likvidita

Co se týká likvidity podniku Eutit, tak jsou hodnoty ovlivněny celkovým přístupem k finančnímu řízení podniku. Eutit v posledních letech klade důraz na politiku vyšší likvidity a udržuje vyšší stav finančního majetku. Cílem controllingu peněžní likvidity v podniku je udržování určité rezervy pro případ nepředvídatelných změn v oblasti výdajů či snížení příjmů podniku. Vedení podniku trvá na tvorbě určitého finančního polštáře či rezervy. Likvidita je obecně pro podnik klíčovým aspektem, protože je z hlediska fungování podniku nezbytné platit splatné závazky. Nicméně nadbytečně vysoké hodnoty tohoto ukazatele mohou znamenat neefektivní využívání finančních prostředků vázaných v podniku. Za dobrý stav je dle Grünwalda považována hodnota peněžní likvidity mezi 0,9 až 1,1. [5] Z uvedené tabulky je vidět, že podnik má hodnoty peněžní likvidity vyšší, než jsou doporučené hodnoty. Nicméně situace v oblasti likvidity je na lepší úrovni oproti minulosti, kdy se občas stalo, že Eutit dosahoval hodnot menších než 0,1 (v letech 2009 a 2010). Nízké hodnoty ukazatele, kterých podnik dosahoval v roce 2009 a 2010 byly zapříčiněny vyšší hodnotou krátkodobých

bankovních úvěrů v těchto dvou letech a také nižším objemem finančního majetku. Stav peněz na bankovním účtu se od roku 2011 významně zvýšil, hlavně díky splacení starých pohledávek. Hodnoty peněžní likvidity v odvětví vykazují stálejší průběh, ale doporučených hodnot také nedosahují. [10, 18, 19]

Obrázek 10: Peněžní likvidita podniku Eutit



Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

Reporting

Každý týden finanční ředitel sleduje a posílá generálnímu řediteli zjednodušený přehled cash flow (jeho podoba je pro ukázkou uvedena níže). Tento přehled má podobu tabulky, která obsahuje zůstatky na všech účtech, které Eutit využívá. Dále tabulka obsahuje výdaje, které se budou platit a příjmy plynoucí z úhrady faktur odběratelů. Týdenní reportovaný přehled cash flow nemá strukturu jako roční výkazy. Jedná se o jednoduchou tabulku příjmů, výdajů a zůstatků na bankovních účtech v rozsahu jedné strany. Společnost Eutit využívá z různých důvodů služby pěti bank (ČSOB, Raiffeisenbank, Komerční banka, Unicredit bank, J & T). ČSOB se nachází blízko sídla podniku a poskytuje záruky. V Komerční bance má účet nejvíce zákazníků Eutitu a navíc umožňuje poskytnout eskont směnek. Raiffeisenbank Eutit využívá kvůli elektronickému bankovníctví, pro správu účtu, kontokorent a zprostředkování dealingu. Unicredit je v portfoliu bank jen díky panu majiteli, který tam má účet a platí se mu za

čedič na tento účet. J & T je výhodná na vklady a poskytuje poměrně výhodné zhodnocení. [18]

Tabulka 12: Příklad struktury týdenního přehledu CF

<i>Položka</i>	<i>Částka</i>	<i>Datum</i>
Zůstatek ČSOB	X	X
Zůstatek Raiffeisenbank	X	X
Zůstatek Komerční banka	X	X
Zůstatek Unicredit bank	X	X
Zůstatek J & T	X	X
Suma bankovních zůstatků	X	X
Příjmy	X	X
Výdaje	X	X
Stav finančních prostředků	X	X

Zdroj: vlastní zpracování na základě [18], 2015

4.5 Krátkodobé závazky

Vzhledem k velmi dobré finanční situaci podniku a většímu množství finančních prostředků není v Eutitu žádný problém s platbou všech závazků. Všechny závazky se platí do stanovené splatnosti. V níže uvedené tabulce číslo 13 je vidět průběh ukazatele doby obratu závazků, který vyjadřuje průměrnou dobu splacení závazků podnikem. Hodnoty jsou za poslední tři roky poměrně vyrovnané.

Tabulka 13: Doba obratu závazků podniku Eutit

Položka v tis.	2012	2013	2014
Krátkodobé závazky	22 604	26 603	23 251
Závazky z obchodních vztahů	3 498	10 042	10 730
Tržby	214 950	224 065	241 416
Obrat závazků	9,51	8,42	10,38
Doba obratu závazků	37,86	42,74	34,67

Zdroj: vlastní zpracování na základě [18], 2015

Když porovnáme ukazatel doby obratu závazků a dobu obratu pohledávek, který byl uveden v předchozí části textu, je zřejmé, že se tvoří obchodní deficit. Obchodní deficit

vzniká v případě vyšší doby inkasa pohledávek ve srovnání s dobou úhrady závazků. Dlouhodobý obchodní deficit je rizikem pro podniky, ale v případě Eutitu se nejedná o ohrožení ekonomické situace. Podnik tvoří dostatečně vysoké rezervy finančních zdrojů a nikdy tudíž neměl problém pokrýt delší dobu splatnosti pohledávek a horší platební morálku odběratelů.

Tabulka 14: Obchodní deficit podniku Eutit

Položka	2012	2013	2014
Doba obratu pohledávek	68,79	69,56	67,57
Doba obratu závazků	37,86	42,74	34,67
Obchodní deficit	30,93	26,82	32,90

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4.6 Obratový cyklus peněz

Jak již bylo v teoretické práci uvedeno, podnik musí od samotného nákupu materiálu pro výrobu, následné výroby a prodeje pokrýt finančně dobu, než dojde k inkasování finančních prostředků za konkrétní objednávku. Zmíněné časové období je možné popsat a vyjádřit pomocí obratového cyklu peněz. Hodnota obratového cyklu v podniku Eutit dosahuje zhruba 140 dnů, což znamená, že podnik musí po tuto dobu pokrýt finančně výrobní a odbytovou činnost, než se finanční prostředky vrátí podniku. Hodnoty ukazatele jsou uvedeny v následující tabulce. Obratový cyklus peněz byl vypočítán na základě již uvedených ukazatelů doby obratu zásob, pohledávek a závazků.

V níže uvedené tabulce číslo 15 je vypočítána i potřeba kapitálu po dobu odpovídající obratovému cyklu. Využití obratového cyklu peněz je jednou z metod pro plánování a řízení výše čistého pracovního kapitálu. Když porovnáme hodnotu ukazatele kapitálové potřeby, vypočítaného jako součin počtu dní obratového cyklu peněz a průměrných denních nákladů, a čistého pracovního kapitálu podniku Eutit, je zřejmý značný rozdíl. Podnik Eutit udržuje příliš vysoké hodnoty čistého pracovního kapitálu v porovnání s jeho kapitálovou potřebou. Rozdíl mezi čistým pracovním kapitálem a ukazatelem kapitálové potřeby je zhruba 40 až 50 milionů korun.

Tabulka 15: Obratový cyklus peněz podniku Eutit

Položka	2012	2013	2014
Doba obratu zásob	126,37	116,45	110,57
Doba obratu pohledávek	68,79	69,56	67,57
Doba obratu závazků	37,86	42,74	34,67
Obratový cyklus peněz	157,31	143,26	143,47
Výkonová spotřeba	108 680	104 940	112 811
Osobní náklady	94 551	90 909	97 352
Průměrné denní náklady	564,53	544,03	583,79
Kapitálová potřeba	88 804	77 938	83 758

Zdroj: vlastní zpracování na základě [18], 2015

Z provedené analýzy pracovního kapitálu a controllingových aktivit podniku vyplývá, že podnik pro účely controllingu využívá především informace z výkazů a sleduje hlavně obratové ukazatele a likviditu. Pro efektivní řízení pracovního kapitálu nejsou však finanční výkazy dostačující a podnik by měl lépe evidovat skladové položky v informačním systému.

5 Finanční analýza podniku

Následující kapitola se bude zabývat horizontální analýzou rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Dále bude provedena základní analýza poměrových ukazatelů.

5.1 Horizontální analýza rozvahy

V rámci horizontální analýzy rozvahy sledujeme vývoj jednotlivých položek rozvahy ve sledovaném období. Nejdříve se zaměříme na aktiva společnosti Eutit. Z výše uvedené tabulky je patrné, že v roce 2014 se celková aktiva podniku zvýšila o zhruba 8,5 milionu korun oproti roku 2013. Zatímco v roce 2013 došlo k nepatrnému snížení celkových aktiv. Růst aktiv v roce 2014 byl zapříčiněn především zvýšením oběžných aktiv (konkrétně o 10,7 milionů korun).

Tabulka 16: Horizontální analýza aktiv podniku Eutit

Položka	2012-2013		2013-2014	
	abs	%	abs	%
AKTIVA CELKEM	-259	1,00	8 467	1,03
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>1 708</i>	<i>1,02</i>	<i>-1 373</i>	<i>0,99</i>
Dlouhodobý nehmotný majetek	142	1,25	-604	0,14
Dlouhodobý hmotný majetek	9 148	1,12	2831	1,03
Dlouhodobý finanční majetek	-7 582	0,75	-3600	0,84
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>-2 411</i>	<i>0,98</i>	<i>10717</i>	<i>1,07</i>
Materiál	-656	0,94	373	1,03
Výrobky	-3 221	0,95	1247	1,02
Krátkodobé pohledávky	3 869	1,09	971	1,02
Pohledávky z obchodních vztahů	6 234	1,17	1255	1,03
Krátkodobý finanční majetek	-3 301	0,90	8073	1,26
Účty v bankách	-8 394	0,76	12879	1,50
Krátkodobé cenné papíry a podíly	5 117	-	-4823	0,06

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

Nárůst celkových aktiv také ovlivnil nárůst dlouhodobého hmotného majetku v souvislosti s investicí do budov v areálu podniku. Podnik uvedl v roce 2013 do provozu nový stroj na výrobu protlačovacích rour. V podniku byla zateplena

administrativní budova a byla opravena střecha výrobní haly. V roce 2013 podnik také investoval do informačního systému. [10, 18, 19]

Dlouhodobý finanční majetek v roce 2013 a 2014 ovlivnilo také to, že podnik odepsal část půjčky, která byla dříve poskytnuta dceřině společnosti Slévárna Plzeň a jejíž splatnost už vypršela. [10, 18, 19]

Co se týče oběžných aktiv, tak ty vykázaly značný přírůstek (10 milionů korun) v roce 2014. Tento rok byl pro společnost velice úspěšný z pohledu tržeb a rekordní z pohledu výroby. Výrobky vykázaly v roce 2014 růst oproti minulému roku o 1,2 milionu korun. Podnik měl v tomto roce hodně objednávek, což vedlo i k vyšším tržbám. [10, 18, 19]

Tabulka 17: Horizontální analýza pasiv podniku Eutit

Položka	2012-2013		2013-2014	
	abs	%	abs	%
PASIVA CELKEM	-259	1,00	8467	1,03
Vlastní kapitál	-3 904	0,98	12275	1,05
Výsledek hospodaření minulých let	-1 184	0,99	9884	1,05
VH běžného úč. období	-2 799	0,78	2317	1,23
Cizí zdroje	3 922	1,14	-3352	0,89
Dlouhodobé závazky	-77	0,98	0	1,00
Krátkodobé závazky	3 999	1,18	-3352	0,87
Závazky z obchodních vztahů	6 544	2,87	688	1,07
Závazky ke společníkům, účastníkům sdružení	-8	1,00	-5931	0,35
Závazky k zaměstnancům	-398	0,90	552	1,15
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj.	-1 616	0,59	298	1,13
Bankovní úvěry a výpomoci	0	-	0	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

Když budeme analyzovat pohledávky z obchodních vztahů, tak vidíme, že za rok 2013 i za rok 2014 se hodnota zvýšila. Tento trend je způsoben také faktem, že v minulých letech podnik tyto pohledávky snížil (zhruba o 30 milionů korun, protože byly splaceny staré pohledávky). Úhrada pohledávek z obchodního styku nejvíce ovlivňuje stav

celkových krátkodobých pohledávek podniku Eutit. Splacení starých pohledávek v letech 2011 a 2012 ovlivnilo vývoj krátkodobého finančního majetku ve sledovaném období. V roce 2013 vykazuje položka 10% pokles vzhledem k roku 2012, na který mělo dopad splacení pohledávek. [10, 18, 19] Na vývoji vlastního kapitálu se nejvíce podílely výsledky hospodaření. V roce 2014 hodnota vlastního kapitálu vzrostla o 5 % díky zvýšení výsledku hospodaření běžného účetního období o téměř 2,3 milionů korun (zvýšila se produkce a zakázky, jednalo se o velmi úspěšný rok). Zvýšení vlastního kapitálu v roce 2014 byl hlavně zapříčiněn zvýšením výsledku hospodaření minulých let o 10 milionů korun, protože podnik nevyplácel podíly na zisku. [10, 18, 19]

Podíváme-li se na analýzu cizích zdrojů, je patrná skutečnost, že podnik nemá téměř žádné dlouhodobé závazky a usiluje o snižování cizích zdrojů financování. Z důvodu přebytku finančních prostředků řeší spíše otázku, kam výhodně uložit peněžní prostředky, než odkud si je půjčovat. V roce 2013 a 2014 podnik nevyužíval krátkodobé bankovní úvěry. [10, 18, 19]

5.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Od roku 2010 se po ekonomické krizi podniku začaly zvyšovat zakázky a pravidelně podniku rostly tržby. Rok 2014 byl jedním z nejlepších z pohledu výroby a tržeb, které byly zhruba 240 milionů korun. Menší poptávka v době ekonomické krize způsobila také propouštění zaměstnanců, což znamenalo pokles osobních nákladů. V analyzovaném období se díky oživení poptávky po produkci naopak zaměstnali noví zaměstnanci a vzhledem k tomu, že podnik měl výjimečně dobrý rok 2014, mohl si dovolit zvýšení platů a navýšení počtu pracovníků. Osobní náklady tedy v roce 2014 vykazaly růst. [10, 18, 19]

Z analýzy je vidět, že hlavní roli na vývoji výsledku hospodaření měl stav tržeb. Rok 2012 a 2014 byl pro Eutit jedním z nejlepších z hlediska tržeb a poptávky po produkci, což se projevuje v horizontální analýze v roce 2013 nepatrným snížením tržeb a zisku oproti roku 2012.

Tabulka 18: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty podniku Eutit

Položka	2012-2013	2013-2014
	abs	abs
Tržby za prodej zboží	-7	10
Náklady vynaložené na prodané zboží	1	1
Výkony	-1 176	17 523
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	9 122	17 341
Aktivace	128	43
Výkonová spotřeba	-3 740	7 871
Spotřeba materiálu a energie	-9 851	2 187
Služby	6 111	5 684
Osobní náklady	-3 642	6 443
Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	817	798
Provozní výsledek hospodaření	-4 103	2 681
Finanční výsledek hospodaření	2 274	-2 030
Daň z příjmů za běžnou činnost	928	-1 624
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-2 757	2 275
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-2 799	2 317
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-1 871	693

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

Na zisku podniku se značně projevují také výkyvy v zakázkách, které nelze dopředu jednoznačně odhadnout díky specifickému oboru podnikání.

Tabulka 19: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty B

Položka	2012-2013	2013-2014
	index	index
Tržby za prodej zboží	0,99	1,02
Náklady vynaložené na prodané zboží	1,00	1,00
Výkony	0,99	1,08
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1,04	1,08
Aktivace	1,10	1,03
Výkonová spotřeba	0,97	1,08
Spotřeba materiálu a energie	0,86	1,04
Služby	1,16	1,13
Osobní náklady	0,96	1,07
Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	1,12	1,11
Provozní výsledek hospodaření	0,81	1,16
Finanční výsledek hospodaření	0,44	2,12
Daň z příjmů za běžnou činnost	1,21	0,70
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	0,78	1,23
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	0,78	1,23
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	0,89	1,05

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

Na základě většího objemu zakázek a výroby v roce 2014 došlo k nárůstu výsledku hospodaření za účetní období zhruba o 23 % (zhruba o 2 miliony korun). [10, 18, 19]

5.3 Poměrové ukazatele

5.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilitu aktiv můžeme rozložit na dva ukazatele, a to na rentabilitu tržeb (ziskové rozpětí) a obrat celkových aktiv (rychlost obratu aktiv). V roce 2012 byla rentabilita aktiv podniku Eutit na úrovni zhruba 5% (při použití zisku EBT zhruba 7 %). Použitím pyramidového rozkladu je možné lépe vidět, které složky nejvíce ovlivnily hodnotu rentability ve společnosti Eutit. V roce 2013 a 2014 se hodnota obratu aktiv zvýšila i díky tomu, že podnik už v takové míře neinvestoval do oprav areálu, jako tomu bylo v roce 2010 až 2012, a to mělo přímý vliv na celkovou rentabilitu aktiv, konkrétně na její zvýšení v roce 2014. Když analyzujeme ukazatel ziskové rozpětí, který také ovlivňuje celkovou rentabilitu, je zřejmý pokles ziskové marže v roce 2013 o 1 % oproti roku 2012. Tento pokles způsobil vyšší úbytek hodnoty čistého zisku v porovnání s úbytkem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2013. Z rozkladu ukazatele rentability aktiv vyplývá, že jeho zvýšení v roce 2014 zapříčinilo jak zvýšení obratu aktiv, tak i pokles ziskové marže. [10, 18, 19]

Tavení čediče je specifické především kapitálovou náročností a vyššími fixními náklady. Podnik Eutit nemůže moc ovlivňovat negativní dopady v souvislosti s cenou energií a potažmo i se zvyšováním výrobních nákladů. Technologické postupy v procesu výroby nedovolují výraznější úspory v nákladech. V případě, že by došlo k významnému poklesu poptávky a tudíž i tržeb podniku, vysoký poměr fixních nákladů by znemožnil odpovídající pokles celkových nákladů. To by vedlo v konečném důsledku ke snížení ziskovosti podniku. Podnik v tomto směru nemá účinné nástroje, kterými by ovlivnil náklady v době poklesu poptávky po produkci. [10, 18, 19]

Výše ukazatele rentability vlastního kapitálu společnosti Eutit dosahuje zhruba dvojnásobných hodnot než průměrná hodnota výnosnosti u bezrizikových státních dluhopisů, což je atraktivní pro případné investory. Ukazatel finanční páky, který také ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu, se snížil v roce 2014 o 2 %. To znamená, že podnik snižuje zadlužení a využívá méně cizích zdrojů pro financování. Zvyšováním obratu celkových aktiv se zvyšuje výsledná hodnota rentability vlastního kapitálu. Zisková marže se pohybuje zhruba na stejné úrovni. [10, 18, 19]

Když budeme hodnotit změnu ukazatele rentability vlastního kapitálu mezi roky 2012 a 2013 a její příčiny, tak je vidět, že pokles byl způsoben poklesem všech tří dílčích výše zmíněných ukazatelů. K vyšším hodnotám rentability by přispělo dosahování vyššího zisku a zapojení většího množství cizího kapitálu, spojeného s pozitivním efektem finanční páky. Vzhledem k poměrně specifickému oboru, kterým je výroba čedičových odlítků, je pro podnik náročné ovlivnit zvyšování produkce (tržeb). Případné zapojení většího objemu cizích zdrojů by nemuselo mít pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Vše se odvíjí od poptávky a ta se v tomto odvětví těžko predikuje. Rentabilita tržeb (ROS) podniku Eutit při použití zisku úrovně EBIT je na dobré úrovni a v období od roku 2012 dosahuje zhruba 8 % hrubého výnosu. Čistá výnosnost připadající na jednu korunu celkových tržeb je zhruba 5 %. [10, 18, 19]

Tabulka 20: Rentabilita podniku Eutit

rentabilita	vzorec	2012	2013	2014
ROA	EAT/celková aktiva	0,05	0,04	0,05
ROE	EAT/vl. kapitál	0,05	0,04	0,05
ROS	EBIT/tržby	0,08	0,07	0,07
Rentabilita aktiv	EBT/celková aktiva	0,07	0,06	0,06
Zisková marže	EAT/tržby	0,06	0,04	0,05

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

5.3.2 Ukazatele aktivity

Hodnoty obratu celkových aktiv Eutitu dosahují dobrých hodnot i přes velmi specifický charakter odvětví, který ovlivňuje ukazatele aktivity. Hodnoty se pohybují kolem hranice jedné obrátky aktiv za rok a dokazuje to tedy fakt, že Eutit má vysoký stav majetku, protože to obor podnikání a podmínky vyžadují. Dlouhodobá aktiva se obrátí za rok přibližně dvakrát ve sledovaném období.

Jak již bylo uvedeno v minulé kapitole, při výpočtu obratových ukazatelů zásob byly hodnoty zásob, uvedené ve finančních výkazech, upraveny o neprodejně zásoby. Pro lepší vypovídací schopnost ukazatelů byly odečteny hodnoty výrobků, které v podniku jsou již několik let z důvodu chybějící poptávky. Jedná se o speciální protlačovací

roury, kterých bylo vyrobeno několik tisíc, ale ročně se jich prodá jen několik kusů. Podnik odhaduje, že už se tyto výrobky neprodají a proto jejich hodnota byla vyloučena při výpočtu ukazatelů (viz předcházející kapitola věnující se analýze pracovního kapitálu). Doba obratu zásob u společnosti Eutit se za poslední 3 roky snižuje, protože podniku rostou tržby a Eutit už nedrží tak velké množství výrobků na skladě, aby co nejrychleji uspokojil požadavky zákazníků, kteří požadují dodání zboží co nejdříve. Vyšší hodnoty ukazatele doby obratu zásob jsou i díky tomu, že produkty podniku se dobře uskladňují. Výše generovaných zisků umožňuje vázat větší množství finančních prostředků v zásobách, aniž by to podniku významně škodilo a ohrožovalo jeho ekonomickou situaci. Když bereme v úvahu velmi specifický charakter odvětví, tak hodnoty doby obratu zásob v Eutitu nejsou až tak vysoké. [10, 18, 19]

Tabulka 21: Ukazatele aktivity podniku Eutit

aktivita	vzorec	2012	2013	2014
Obrátka aktiv	tržby/aktiva	0,82	0,86	0,89
Obrátka fixních aktiv	tržby/fixní aktiva	2,03	2,08	2,28
Obrat zásob	tržby/zásoby	3,06	3,33	3,50
Obrátka závazků	tržby/závazky	61,28	22,25	22,44
Doba obratu aktiv	aktiva/denní tržby	438,67	420,41	402,82
Doba obratu stálých aktiv	fixní aktiva/denní tržby	177,14	172,68	158,22
Doba obratu zásob	zásoby/denní tržby za výr.	126,37	116,45	110,57
Obrat pohledávek	tržby/pohledávky	5,23	5,18	5,33
Doba obratu pohledávek	pohledávky/denní tržby	68,79	69,56	67,57
Doba obratu závazků	závazky/denní tržby	5,87	16,18	16,04

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

Doba obratu pohledávek v Eutitu v roce 2014 klesla díky tomu, že se podařilo inkasovat staré pohledávky. Doba obratu pohledávek je několikanásobně vyšší oproti době obratu závazků, která činí přibližně 16 dní. To nasvědčuje horší platební morálce odběratelů, což ale díky dobré ekonomické situaci a stabilitě Eutitu není nijak ohrožující z hlediska finanční situace. Tvoří se obchodní deficit, ale podnik má dostatek zdrojů, aby tento deficit byl pokryt. Při výpočtu obratových ukazatelů byly pohledávky sníženy o pohledávky po splatnosti 361 dní a více. Jedná se o pohledávky, které podnik bude

vymáhat soudně a není jisté, že je dotyčné firmy splatí. Struktura pohledávek je uvedena v předchozí kapitole. [10, 18, 19]

Z hlediska věřitelů je pozitivní, že Eutit hraří závazky z obchodních vztahů poměrně rychle, což dokazuje silnou ekonomickou situaci a stabilitu. Spolehlivost v obchodních vztazích hraje důležitou roli a přispívá k dominantnímu postavení podniku a k dobrému jménu podniku. [10, 18, 19]

5.3.3 Ukazatele likvidity

Z důvodu lepší vypovídací schopnosti ukazatelů likvidity, byly jednotlivé ukazatele upraveny a očištěny o neprodejné zásoby a pohledávky po splatnosti více než 361 dní.

Likvidita 1. stupně – peněžní (okamžitá) likvidita

Za dobrý stav je brána hodnota peněžní likvidity mezi 0,9 až 1,1.[5] Z níže uvedené tabulky je vidět, že podnik má hodnoty peněžní likvidity vyšší, než jsou doporučené hodnoty. Nicméně situace v oblasti likvidity je na lepší úrovni oproti minulosti, kdy se občas stalo, že Eutit dosahoval hodnot menších než 0,1. Nízké hodnoty ukazatele, kterých podnik dosahoval v roce 2009 a 2010 byly zapříčiněny vyšší hodnotou krátkodobých bankovních úvěrů v těchto dvou letech a také nižším objemem finančního majetku. Stav peněz na bankovním účtu se od roku 2011 významně zvýšil, zejména díky splacení starých pohledávek. Hodnoty peněžní likvidity v odvětví vykazují stálější průběh, ale doporučených hodnot také nedosahují. [10, 18, 19]

Likvidita 2. stupně – pohotová likvidita

Pohotová likvidita Eutitu se značně odlišuje od optimálních hodnot a v některých letech optimální hodnotu značně převyšuje. Za obecně dobrou situaci je považováno, když ukazatel vychází zhruba jedna. Poměr jedna ku jedné nám vyjadřuje, že podnik nepotřebuje pro úhradu závazků peněžní prostředky získané prodejem zásob. Za optimální situaci se považuje rozmezí pohotové likvidity od 1 do 1,5. [5] Z pohledu věřitelů jsou hodnoty, kterých Eutit dosahuje, velmi dobré, protože podnik nemá potíže se zajištěním závazků pohotovými prostředky. Z pohledu vlastníků tyto hodnoty likvidity tak dobré nejsou, protože pohotové prostředky nejsou téměř vůbec úročeny. Hodnoty likvidity v odvětví jsou na dobré úrovni a nevykazují téměř výkyvy. [10, 18, 19]

Likvidita 3. stupně – běžná likvidita

Běžná likvidita říká, jak jsou kryty krátkodobé závazky aktivy. Doporučené se nacházejí v intervalu 1,5 a 2,5. [5]

V průběhu sledovaného období se hodnoty běžné likvidity pohybují vždy nad optimální hranicí. Je to způsobeno vysokou vázaností kapitálu v zásobách a krátkodobých pohledávkách z obchodních vztahů. Ve sledovaných letech nedocházelo k významnějším výkyvům ukazatele běžné likvidity, což svědčí také o dobré ekonomické situaci podniku Eutit. Oproti hodnotám v odvětví dosahuje Eutit lepších výsledků likvidity. Analýza likvidity ukazuje na velmi silnou pozici Eutitu u věřitelů vzhledem k vyšší likviditě. V případě, že by podnik v budoucnu potřeboval půjčit finanční prostředky, dobrá pozice u věřitelů by byla výhodou. [10, 18, 19]

Tabulka 22: Likvidita podniku Eutit

likvidita	vzorec	2012	2013	2014
Běžná likvidita	(Fin. majetek+krát. pohl.+zásoby) /krátkodobé závazky	6,45	5,33	6,60
Pohotová likvidita	(Fin. majetek+krát. pohl.) /krátkodobé závazky	3,34	2,80	3,64
Okamžitá likvidita	Fin. majetek/krátkodobé závazky	1,52	1,17	1,69

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

5.3.4 Ukazatele zadluženosti

Jedním z nejdůležitějších ukazatelů zadluženosti je ukazatel věřitelského rizika (debt ratio) který vyjadřuje celkovou zadluženost. Celková zadluženost Eutitu se pohybuje na nízké úrovni a za poslední rok hodnota klesla o 2 %. Tyto hodnoty jsou z věřitelského úhlu pohledu dobré, protože znamenají nižší riziko nesplacení závazků. Podnik usiluje o snižování podílu cizích zdrojů financování, protože má dostatečné množství vlastního kapitálu a vykazuje vysoké zisky. [10, 18, 19]

Hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního jmění vychází pro podnik dobře a odpovídají záměrům vlastníků v podobě nízké zadluženosti a vyššího zapojení vlastního kapitálu. Za určitých situací může vyšší stav vlastního kapitálu negativně působit na rentabilitu podniku a zapojení cizího kapitálu. Využívání efektu finanční páky by mohlo pozitivně ovlivnit již takhle dobrou ekonomickou situaci podniku. [10, 18, 19]

Tabulka 23: Zadluženost podniku Eutit

zadluženost	vzorec	2012	2013	2014
finanční páka	celková aktiva/vlastní jmění	1,12	1,14	1,12
celková zadluženost	cizí zdroje/celková aktiva*100	0,10	0,12	0,10
zadluženost vlastního jmění	dlouhodobé závazky/vlastní jmění	0,02	0,02	0,02

Zdroj: vlastní zpracování na základě [19], 2015

Závěr

Horizontální analýza ukazuje snahu společnosti Eutit financovat svoji činnost hlavně z vlastních zdrojů a snižovat zapojení cizích zdrojů financování. Z hlediska rentability je na tom podnik velmi dobře, rentabilita vlastního kapitálu převyšuje značně výnosnost bezrizikových státních dluhopisů. Záměry podniku a specifický charakter odvětví ovlivňují ukazatele aktivity, jejichž hodnoty nejsou velmi pozitivní. Podnik má určité nedostatky v oblasti řízení pracovního kapitálu a udržuje příliš vysoký stav zásob, což ovlivňuje obrátové ukazatele. Celkově lze podnik Eutit hodnotit na základě provedené finanční analýzy velmi dobře, podnik je ekonomicky stabilní a nemá problém hradit své závazky díky dostatečné likviditě.

6 Zhodnocení a návrhy řešení na zlepšení controllingových aktivit ve zvoleném podniku

V této kapitole budou shrnuty poznatky z provedené analýzy pracovního kapitálu a controllingových aktivit společnosti Eutit. Dále budou uvedeny návrhy na zlepšení controllingových aktivit v podniku. V první řadě je nutné zmínit, že podnik Eutit nemá controllingový úsek v rámci své organizační struktury. Pozice controllera v podniku chybí. Veškeré dosavadní controllingové aktivity jsou v kompetenci finančního ředitele podniku. Obecně v podniku není kladen důraz na controlling, potažmo na controlling pracovního kapitálu. Přístup k řízení podniku je velmi ovlivněn postojem managementu a nejužším vedením v podobě majitele pana Dragouna. Majitel Eutitu upřednostňuje zaběhlý a v minulosti osvědčený přístup k řízení, i když v některých aspektech na dnešní dobu již nedostačující způsob řízení podniku. Podnik stabilně dosahuje dobrých výsledků a vedení nevidí důvod k větším změnám v přístupu k řízení podniku.

Na základě analýzy pracovního kapitálu a controllingových aktivit, provedené ve čtvrté kapitole této práce, byly zjištěny nedostatky a určité rezervy ve využívání controllingových aktivit, které vyplývají z celkového přístupu k řízení podniku. I když finanční analýza podniku Eutit, provedená v páté kapitole, ukazuje dobrou ekonomickou situaci podniku, nelze k posouzení brát v úvahu pouze informace z účetních výkazů. Co se týče oblasti pracovního kapitálu, je důležité mít přesné informace o stavu jednotlivých složek pracovního kapitálu. Bez těchto informací podnik nemůže efektivně řídit jednotlivé komponenty pracovního kapitálu, nemůže efektivně využívat controllingové nástroje jako podporu řízení podniku a v konečném důsledku dosahovat těch nejlepších ekonomických výsledků. Klíčovým problémem v oblasti controllingu pracovního kapitálu je vysoký až nadbytečný stav zásob v podniku. Vysoký stav zásob je způsoben nadbytečnou výrobou čedičových a eucorových výrobků v podniku Eutit. Nadbytečný stav výrobků na skladě pramení z několika důvodů, které byly zmíněny v souvislosti s analýzou controllingu zásob. Pro řízení jednotlivých složek zásob je podmiňující fungující systém evidence zásob, konkrétně evidence výrobků a nedokončené výroby.

6.1 Evidence zásob

Podnik Eutit využívá informační systém Karat. Jedná se o ERP systém nabízející v základní verzi ekonomický a účetní software, skladový systém a mzdový systém. Skladový systém obsahuje modul zásoby, v němž jsou evidovány jednotlivé položky zásob. Informační systém umožňuje sledovat vývoj množství a strukturu jednotlivých položek zásob v čase, vytvářet sestavy různých výkazů, finančních ukazatelů, přehledy využití výrobních kapacit. Informační systém Karat je také schopný zobrazovat rozpracovanost produktů ve výrobním procesu a lze jej využít k plánování materiálu, výrobků či zboží. Jedná se mimo jiné i o nástroj pro optimalizaci zásob a výroby. Na níže uvedeném obrázku číslo 11 je vidět pro ukázkou prostředí systému Karat v modulu zásoby. [14]

Obrázek 11: Ukázka prostředí systému Karat v modulu zásoby

A	Nomenklatura	Typ non	Skupina nomen	ID skupiny	Název	ID MJ	Stát	ID Sazby I	Snížené II	Platnc
	by_product	zboží	RV	13	By produkt xxxx	KS	CZ	00	00	Ano
	DEMO	zboží	HYG	25	Demo Demo, JUDr.	KS	CZ	20	20	Ano
	DOHNALA	zboží	KP	3	Dohnal Antonín	KS	CZ	20	20	Ano
	HG001	zboží	HYG	25	Mýdlo Basic - Pork	KS	CZ	20	20	Ano
	HG002	zboží	HYG	25	Mýdlo Basic - Beef	KS	CZ	20	20	Ano
	HG003	zboží	HYG	25	Mýdlo BodyFat Reloaded	KS	CZ	20	20	Ano
	HG004	zboží	HYG	25	Mýdlo Celebrity BodyFat	KS	CZ	20	20	Ano
	HG005	zboží	HYG	25	TEST	BAL	CZ	20	20	Ano
	HM0001	materiál	HMAT	19	Plech 1000x500x3	KG	CZ	20	20	Ano
	HM0002	materiál	HMAT	19	Tyč kruhová D45	KG	CZ	20	20	Ano
	HM0003	materiál	HMAT	19	Kulatina D100	KG	CZ	20	20	Ano
	HOUPEK0001	výrobek	HO	17	Hobby unašeč pilového kotouče	KS	CZ	20	20	Ano
	KN00000000	zboží	KN	2	Zrušit - pokus	KS	CZ	20	20	Ano
	KN001	zboží	KN	2	Kancelářský stůl - DUB masiv	KS	CZ	20	20	Ano
	KN002	zboží	KN	2	Kancelářský stůl - BUK masiv	KS	CZ	20	20	Ano
	KN003	zboží	KN	2	Kancelářský stůl pod počítač - DUB dýna	KS	CZ	20	20	Ano
	KN004	zboží	HYG	25	Kancelářský stůl pod počítač - BUK dýna	KS	CZ	20	20	Ano
	KN005	zboží	KP	3	Křeslo dřevě	KS	CZ	20	20	Ano
	KN006	zboží	KN	2	Křeslo čalouněné	KS	CZ	20	20	Ano
	KN007	zboží	KN	2	Křeslo čalouněné dětské	KS	CZ	20	20	Ano
	KN008	zboží	KN	2	Skříň jednodílná	KS	CZ	20	20	Ano
	KN009	zboží	KN	2	Skříň dvoudílná	KS	CZ	20	20	Ano
	KN010	zboží	KN	2	Křeslo čalouněné - Atributy	KS	CZ	20	20	Ano
	KP001	zboží	KP	3	Papír bílý - balík 100 ks	KS	CZ	20	20	Ano
	KP002	zboží	KP	3	Papír bílý - recyklovaný 100 ks	KS	CZ	20	20	Ano
	KP003	zboží	KP	3	Kalkulačka K1 - základní	KS	CZ	20	20	Ano

Zdroj: [14], 2015

Podnik Eutit ale nevyužívá informační systém Karat k optimalizaci a řízení zásob v podniku, ani k plánování či sledování průběhu výroby, i když to tento systém umožňuje. Do informačního systému se zanášejí přesné informace pouze v oblasti

nakoupeného materiálu. Výrobky a nedokončená výroba není přesně evidována v Karatu, což znemožňuje efektivní řízení zásob a výroby v podniku Eutit. Informace o výrobcích do systému Karat zadává dispečer výroby až zpětně s určitým zpožděním. Dispečer má přehled o stavu jednotlivých výrobků na skladu, ale tyto informace nejsou úplně přesné. Každý den dispečer prochází areál podniku, kde jsou uskladněné výrobky, a zjišťuje stav jednotlivých výrobků a na základě těchto zjištěných údajů si stanovuje potřebu výroby v souvislosti s jednotlivými objednávkami. Výrobky nejsou žádným způsobem označovány před uskladněním v areálu. Podnik nesleduje stav rozpracovanosti a počty výrobků v rámci výrobního procesu. Výrobky nejsou vybaveny čárovými kódy ani jiným označením, které by usnadňovalo elektronický přenos do systému Karat.

Neexistence značení čárovými kódy a elektronické evidence výrobků je podle mého názoru základním problémem a nedostatkem v oblasti controllingu pracovního kapitálu v podniku Eutit. Neznalost přesného stavu výrobků v reálném čase znemožňuje efektivní řízení výroby a ovlivňuje to i výši pracovního kapitálu a využití controllingových nástrojů. Díky tomu, že podnik nezná přesný stav svých výrobků, které může nabídnout zákazníkovi, vyrábí se vyšší množství produkce. Pro podnik je důležité rychle uspokojovat poptávku zákazníků, a proto se udržují vyšší stavy výrobků. Když podnik obdrží od zákazníka zakázku například na čedičové potrubí, Eutit není schopný říci v tu chvíli, kolik přesně čedičového potrubí je na skladě a v jaké kvalitě. Z tohoto důvodu vedení podniku musí udržovat vyšší stav výrobků, aby se nestalo, že nebude moci dodat v požadovaném termínu zakázku. Některé výrobky se vyznačují specifickými nároky na výrobu a je nutné jejich tvrdnutí a uskladnění po nějakou dobu před dodáním. Tato skutečnost lhůtu dodání prodlužuje a klade požadavky na vyšší zásoby výrobků.

Vzhledem k výše popsaným nedostatkům v evidenci výrobků by podle mého názoru bylo vhodné implementovat značení výrobků čárovými kódy. Výrobky by se elektronicky evidovaly a jejich přesný počet by se automaticky přenášel do informačního systému Karat. Podnik by tímto způsobem měl zajištěny přesné informace o vyrobené produkci, což by umožnilo efektivnější řízení zásob a výroby v podniku. Díky tomu, že Eutit již využívá verzi informačního systému Karat, který umožňuje v rámci skladového modulu evidovat skladové položky pomocí čárových kódů a elektronického přenosu, nebyla by investice tak nákladná. Podnik by nemusel

dokupovat jinou verzi informačního systému a využil by stávající licenci. Zavedení evidence čárovými kódy by byla perspektivní investice i do budoucna, protože by se podniku naskytl nové možnosti v řízení pracovního kapitálu a v dlouhodobém horizontu by tato modernizace podniku přinesla pozitivní přínos.

Kroky zavedení skladové evidence pomocí čárových kódů v podniku Eutit

➤ Řešení pro tisk čárových kódů

V souvislosti se zavedením značení skladových položek čárovými kódy by bylo nejdříve nutné pořídit tiskárnu čárových kódů a příslušný program pro tvorbu čárových kódů. Tiskárna čárových kódů umožňuje obvykle potisk papírových i plastových podkladů. V možnostech tiskárny lze nastavit tisk jednorozměrných či dvourozměrných kódů, obrázků i textu. Programy k tiskárnám se využívají k tisku kódů přímo z rozhraní MS Office nebo z příkazového řádku. Podnik by si zvolil, zda využije program dodávaný ve stávající verzi Karatu či jiný dostupný program pro tisk čárových kódů, který je kompatibilní s využívaným operačním systémem v podniku Eutit. [15]

Tabulka 24: Tiskárny čárových kódů

Typ tiskárny	Vizualizace	Cena v Kč
Zebra GK420t		10 000
Zebra TLP 2824Plus		8 800

Zdroj: vlastní zpracování na základě [16], 2015

➤ Řešení pro sběr dat

Mobilní sběr dat skladových položek by zabezpečovaly mobilní snímače čárových kódů. Snímače čárových kódů jsou počítače ve velikosti mobilního telefonu, které obsahují paměť pro ukládání databáze načtených položek. Dále jsou vybaveny speciálním softwarem pro sbírání dat. Poté se řešení pro sběr dat neobejde bez komunikačního programu, dodávaného k přenosným terminálům. Komunikační program zabezpečuje přenášení dat mezi počítačem a terminálem. [15]

Tabulka 25: Mobilní snímače čárových kódů

Typ snímače	Vizualizace	Cena v Kč
Motorola MC9190-G		33 000
Motorola MC3100		44 000

Zdroj: vlastní zpracování na základě [16], 2015

Na základě konzultace v podniku Eutit by značení výrobků čárovými kódy mohlo probíhat v závěrečné fázi výroby nebo při kontrole kvality. Kontrola kvality čedičových výrobků následuje ihned po zchlazení odlévaných výrobků. Kontrola je důležitá, protože u odlévaných výrobků může při chladnutí dojít k popraskání. Především u čedičových dlažeb se kontroluje kvalita a struktura povrchu. V této fázi jsou se všemi výrobky zaměstnanci ve styku naposledy před uskladněním v areálu podniku, proto by se tento okamžik dal využít ke značení čárovými kódy, aniž by museli být přijímáni

další zaměstnanci na označování výrobků. Někteří z těchto zaměstnanců, kontrolující kvalitu výrobků, by byli vybaveni přenosnými terminály a načítali by nalepené čárové kódy. Dispečer výroby by dohlížel nad přenosem dat z terminálu do informačního systému společnosti Eutit. Podnik by stanovil pravidla pro označování hůře označitelných produktů. Některé výrobky by se mohly značit po paletách, protože například u dlažeb je přesně dáno množství kusů a metrů v rámci jedné palety. Dle požadavků podniku a prostorového uspořádání výroby bylo odhadnuto pořídit alespoň 8 mobilních terminálů. Při plném obsazení směny a současném provozu všech pecí je třeba, aby se výrobky odebíraly kontinuálně a nedocházelo k prostojům kvůli kontrole výrobků a označování čárovými kódy. Dále podnik vidí za nezbytné pořídit 2 tiskárny čárových kódů. Vzhledem ke skutečnosti, že podnik již využívá informační systém Karat s možností skladové evidence pomocí čárových kódů, nebude nutné dokupovat či rozšiřovat modul zásoby v tomto systému. Pro Eutit by realizace zavedení evidence zásob čárovými kódy znamenala investici do tiskárny čárových kódů a také do zařízení pro přenos a sběr dat včetně softwarové podpory přenosu dat. Zavedení skladové evidence by nevyžadovalo dodatečné zaměstnání pracovníků. Stávající zaměstnanci by byli zaškoleni v souvislosti se značením výrobků. Následující tabulka jen orientačně vyjadřuje potřebné prostředky na nákup vybavení pro skladovou evidenci pomocí čárových kódů. Ceny tiskáren a terminálů jsou stanoveny na základě nabídky společnosti Barco s.r.o., která se zabývá prodejem techniky pro skladovou evidenci. Náklady na zavedení jsou jen přibližné, přesnou cenu implementace návrhu ovlivňuje mnoho aspektů a konečná cena lze těžko přesně vyčíslit. Pro každý podnik jsou různé náklady na zavedení skladové evidence v závislosti na počtu položek, náročnosti výroby, skladovém uspořádání.

Tabulka 26: Vyčíslení nákladů na zavedení čárových kódů

Položka	Množství	Cena celkem
Tiskárna Zebra TLP 2824Plus	2	17 600
Terminál Motorola MC9190-G	8	264 000
Celkem		281 600

Zdroj: vlastní zpracování na základě [16], 2015

Po zavedení čárových kódů ve skladové evidenci by vznikly předpoklady pro další návrh na zlepšení, který by podle mého názoru přispěl ke snížení a optimalizaci pracovního kapitálu. Dokonalejší skladový systém a přesnější sledování výrobního procesu v podniku podpoří v budoucnu efektivní řízení a plánování zásob a výroby. Doposud se v podniku neplánovala výše pracovního kapitálu, ani jednotlivých složek pracovního kapitálu. Jedním z důvodů je přístup managementu podniku a druhým významným důvodem je chybějící moderní metody v oblasti skladového systému a evidence zásob. Pokud se zlepší skladová evidence a zavede se systém elektronického sledování skladových položek, vznikne prostor pro řízení pracovního kapitálu.

Proto dalším doporučením, které by se týkalo spíše delšího časového období několika následujících let, je vytvoření a zavedení efektivního modelu řízení zásob. Podnik působí ve velmi specifickém oboru a nelze v jeho případě používat existující modely řízení zásob. V teoretické části byly zmíněny moderní metody řízení zásob i klasický optimalizační přístup. Nicméně filozofie vedení podniku a charakter odvětví neumožňují implementaci těchto systémů řízení zásob, aniž by se nepřizpůsobily podmínkám podniku Eutit a odvětví tavení čediče. Výroba čedičových odlitků je technologicky náročná, část výrobků z taveného čediče musí určitou dobu být na skladě, než se může expedovat. Výkyvy v poptávce a zakázkách odběratelů, velikost zakázek, nevyrovnaná platební morálka, nutnost uspokojit poptávku zákazníků v krátkém čase a další aspekty ovlivňují řízení a plánování zásob a výroby v podniku Eutit. Podnik by si měl stanovit a snažit se dosahovat optimálních hodnot zásob, ale s ohledem na výše zmíněné faktory, které významným způsobem ovlivňují zásoby a pracovní kapitál podniku.

6.2 Sledování bonity zákazníků

Provedená analýza v oblasti pohledávek ukázala relativně špatnou platební morálku odběratelů. Závěry finanční analýzy hodnotí podnik Eutit jako stabilní, rentabilní a ekonomicky silný podnik. Nicméně z pohledu struktury a stáří pohledávek se situace podniku nejeví příliš pozitivně. Podnik Eutit má značný podíl pohledávek po splatnosti. Podnik jako celek to samozřejmě neohrožuje, protože má dostatečně velkou likviditu a finanční rezervy a tak je schopen splácet své závazky v době splatnosti. V porovnání s dobou úhrady závazků je doba inkasa pohledávek významně vyšší a tvoří se dlouhodobě obchodní deficit, který musí Eutit pokrýt ze svých zdrojů. Hodnoty doby

obratu pohledávek dosahující téměř 70 dní jsou negativním projevem špatné platební morálky zákazníků. Ti využívají dobré ekonomické situace a neplatí Eutitu faktury včas. Ani při controllingu pohledávek není dostačující sledování pouze informací a ukazatelů z finančních výkazů. Je nutné zabývat se strukturou a stářím pohledávek. Jednou z controllingových aktivit podniku Eutit je sestavování přehledů největších dlužníků a monitorování stáří pohledávek. Finanční ředitel sice reportuje pravidelně vedení podniku či obchodnímu řediteli tabulku největších dlužníků, ale tyto informace se už dále nevyhodnocují a nevidují.

Vzhledem k poměrně vysokému riziku nezaplacení faktur v požadované době splatnosti a déle trvající špatné platební morálce odběratelů, by bylo přínosné pro podnik Eutit sledování bonity zákazníků. První variantou by mohlo být vytvoření základních kritérií, která by byla pravidelně sledována a vyhodnocována u nových zákazníků podniku Eutit. Kritéria by byla ohodnocena stupnicí a zatížena určitou váhou. Podnik by pak na základě výsledné bonity, vzniklé přepočtením bodové stupnice a mírou vlivu, stanovil pro jednotlivé zákazníky dobu splatnosti dle rizikovosti. Tímto by podnik do jisté míry předcházel vzniku pozdě splacených či nedobytných pohledávek. Níže uvedený výčet uvádí sledované oblasti při analýze bonity zákazníků, které by podnik podle mého názoru měl zahrnout do rizikových faktorů u zákazníků.

- Likvidita zákazníka
- Generované cash flow
- Schopnost platit dodavatelům zákazníka (vývoj i za minulá období)
- Prohlášení konkurzu na zákazníka
- Vlastnická struktura zákazníka
- Zadluženost
- Obor podnikání (vývoj, perspektiva, stabilita)
- Historie podniku a délka působení na trhu

Informace z veřejně dostupných účetních výkazů mohou být u jednotlivých zákazníků často zkresleny či nepřesně uváděny. Podnik sice může dosahovat zisku, ale negeneruje dostatek cash flow na úhradu závazků a není likvidní. Z hlediska Eutitu by bylo pozitivní hodnotit veškeré ekonomické informace o zákazníkovi komplexně a nebrat v potaz pouze finanční výkazy hodnocených zákazníků.

Druhá varianta pro posuzování bonity nových zákazníků by byla založena na již existujících systémech hodnocení bonity a kreditního rizika podniků. Například společnost Credit Check nabízí systémy pro posuzování bonity zákazníků a poskytuje informace z většiny dostupných databází. Systém hodnocení Credit Check umožňuje vyhodnocení na základě téměř 200 analytických aspektů v různých oblastech a dimenzích. [17]

Obrázek 12: Příklad týdenního reportu Creditcheck

	A	B	C	D
1	Ic	Název	Popis	Datum události
2	25307185	ČESKÁ INTERNETOVÁ, spol. s r.o.	Exekuce.	3.9.2011 9:50
3	28171519	Doosan Bobcat Engineering s.r.o.	Nakládání podílem společnosti je zatíženo zástavním právem.	9.9.2011 4:46
4	26154889	BIERHANZL GROUP, a.s.	Dceřinná firma v insolvenčním řízení - vyřízená věc.	8.9.2011 13:38
5	29195853	KORDÁRNA Plus a.s.	Subjekt zanikl.	7.9.2011 22:27
6	43371931	TEDOM s. r. o.	Subjekt zanikl.	7.9.2011 19:37
7	47549742	NOVAL, s.r.o.	Vlastník - subjekt zanikl.	7.9.2011 19:36
8	46347267	KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s.	Vlastník - subjekt zanikl.	7.9.2011 19:34
9	25553852	TRIGA TRADE, s.r.o.	Vlastník - subjekt zanikl.	7.9.2011 19:34
10	115649	Zemědělské obchodní družstvo Mrákov	Dceřinná firma – nakládání s podílem dceřinné firmy je zatíženo zástavním právem.	7.9.2011 19:25
11	73844713	Miroslav Topič - SETOP - MWD	Insolvenční řízení - v úpadku.	7.9.2011 14:31
12	46900829	ORGREZ, a.s.	Vlastník - zaniklý subjekt	6.9.2011 21:35
13	48041441	Lékařské laboratoře, spol. s r.o.	Vlastník - nakládání s podílem ve společnosti vlastníka je zatíženo zástavním právem.	6.9.2011 21:16
14	45033145	HSE, spol. s r.o.	Nakládání podílem společnosti je zatíženo zástavním právem.	6.9.2011 10:52
15	25151266	J & L, s.r.o.	Probíhá insolvenční řízení - vyřízená věc.	6.9.2011 8:45
16	27598365	TES VSETÍN, a.s.	Vlastník - nakládání s podílem ve společnosti vlastníka je zatíženo zástavním právem.	6.9.2011 0:45
17	62361678	Anvis AVT s.r.o.	Zaniklý subjekt	5.9.2011 23:37
18	14504031	INTERSNACK a.s.	Dceřinná firma v likvidaci	5.9.2011 23:29
19	26944456	Olympia Brno s.r.o.	Vlastník - nakládání s podílem ve společnosti vlastníka je zatíženo zástavním právem.	5.9.2011 18:45
20	45308314	Tesco Stores ČR a.s.	Dceřinná firma – nakládání s podílem dceřinné firmy je zatíženo zástavním právem.	4.9.2011 20:27
21	25938002	FOXCONN CZ s.r.o.	Dceřinná firma v likvidaci	4.9.2011 18:15
22	27516032	Foxconn Technology CZ s.r.o.	Dceřinná firma v likvidaci	4.9.2011 18:15
23	26301091	SYNOT TIP, a.s.	Dceřinná firma v likvidaci	4.9.2011 1:56
24	27377962	TP CENTRAL a.s.	Zaniklý subjekt	3.9.2011 10:11
25	46246473	INTEA s.r.o.	Zaniklý subjekt	3.9.2011 9:35

Zdroj: [17], 2015

Informace o podnicích jsou v databázi Credit Check denně aktualizovány a doplňovány. K hodnocení se využívají i historická data a trendy z minulosti. Pro posuzování bonity zákazníků nabízí společnost produkt CREDITCHECK MONITORING. V rámci tohoto produktu by byli zákazníci Eutitu monitorováni dle analytických pravidel společnosti Credit Check a pokud by se vyskytly rizikové faktory u některého zákazníka, Eutit by dostal informativní email a report s popisem události. Dle mého názoru by pro hodnocení bonity zákazníků měl využít podnik Eutit spíše profesionální produkt, jako například CREDITCHECK MONITORING. Specializované produkty hodnotí bonitu zákazníků věrohodněji a přesněji, protože využívají veškeré dostupné databáze a neustále je aktualizují. Cenově produkt CREDITCHECK MONITORING vychází na

990 korun bez DPH měsíčně, což by pro Eutit neznamenal vysoké náklady a produkt by zajistil velmi kvalitní informace o obchodních partnerech. [17]

6.3 Vytvoření pozice controllera

V případě zavedení lepšího způsobu skladové evidence by se získaly přesné a důležité informace pro controlling. To by podpořilo rozšíření controllingových aktivit v podniku a byl by zde prostor pro novou pozici controllera. Controller by měl na starost controllingové aktivity a činnosti spojené s controllingem. Tento návrh by byl částečně ovlivněný uskutečněním předchozích návrhů v oblasti zásob a pohledávek. Pro controlling jsou informace velmi důležité a pokud by podnik neměl přesné informace o zásobách, bylo by velmi obtížné optimalizovat zásoby a uplatňovat controllingové aktivity v oblasti zásob. Informační základna a podpora vedení podniku je pro tento návrh velmi důležitá. Uskutečnění návrhu by si vyžádalo náklady v podobě měsíčního manažerského platu, který se v podniku pohybuje v průměru kolem 45 000 korun.

Závěr

Diplomová práce na téma controlling pracovního kapitálu byla zpracována ve společnosti Eutit s.r.o. Hlavním cílem této diplomové práce byla analýza pracovního kapitálu a controllingových nástrojů pracovního kapitálu a jeho jednotlivých složek. V úvodní kapitole teoretické části práce byl vymezen pojem controlling a jeho cíle, dále se úvodní kapitola věnovala odlišení pojmu strategický a operativní controlling. Součástí první kapitoly byl také teoretický nástin problematiky controllingu pracovního kapitálu a definice ukazatelů efektivity řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu. Ve druhé kapitole této práce byl definován pracovní kapitál a jeho jednotlivé složky. Dále kapitola obsahovala vysvětlení a prvky odlišení způsobů řízení jednotlivých komponent čistého pracovního kapitálu a teoretický pohled na optimální objem pracovního kapitálu a jeho plánování.

Na teoretický základ práce navázala praktická část představením podniku a popsáním organizační struktury. Kapitola pokračovala analýzou postavení podniku Eutit s.r.o. v tržním prostředí a následnou SWOT analýzou. Ve čtvrté kapitole byla uvedena analýza pracovního kapitálu a controllingových aktivit ve zvoleném podniku. Kapitulu uzavírala problematika obrátového cyklu peněz podniku. Předposlední část práce byla věnována finanční analýze prostřednictvím základních poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. V rámci závěrečné kapitoly byla zhodnocena současná situace v oblasti controllingu pracovního kapitálu a byly uvedeny návrhy na možná zlepšení v této oblasti.

Společnost Eutit s.r.o. se zabývá výrobou vysoce odolných čedičových a eucorových výrobků. Patří mezi největší světové výrobce čedičových odlitků a jako jediná společnost na světě vyrábí čedičové dlažby. Za 60 let své historie si ve světě vytvořila velmi silnou pozici a na českém trhu nemá konkurenci. Za úspěchem společnosti se skrývá především vlastní surovinová základna v podobě naleziště čediče. Majoritní vlastník společnosti Eutit s.r.o. je zároveň stoprocentním vlastníkem lomu Slapany, odkud pochází čedič pro výrobu Eutitu. Tato strategická výhoda umožnila podniku dosáhnout bezkonkurenční pozice na domácím trhu a významného postavení na zahraničním trhu.

Z hlediska ekonomické situace je podnik velmi stabilní a dosahuje dobrých výsledků. Provedená finanční analýza ukázala, že podnik dosahuje velmi dobrých hodnot

ukazatelů rentability a likvidity. Co se týče ukazatelů aktivity, tak ty nevycházejí pro podnik příliš pozitivně díky specifickému charakteru odvětví. Podnik se snaží snižovat zadluženost, což dokazují i ukazatele zadluženosti.

V podniku Eutit neexistuje controllingový úsek ani samostatná funkce controllera. Management podniku upřednostňuje již zaběhlý a osvědčený přístup k řízení podniku a nemá zájem o nové prvky v řízení podniku. Tento přístup se projevuje i na controllingových aktivitách pracovního kapitálu a jeho řízení. Veškeré controllingové aktivity má v kompetenci finanční ředitel společnosti.

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem v kapitole věnující se analýze controllingu pracovního kapitálu, byly navrženy následující návrhy na zlepšení. Jako hlavním nedostatkem v oblasti pracovního kapitálu podniku Eutit s.r.o. byla shledána skladová evidence zásob. Ačkoli podnik má informační systém, který umožňuje sledování, plánování a optimalizaci pracovního kapitálu a jeho složek, není tato možnost využívána. Podnik neviduje v informačním systému přesný stav výrobků a nedokončené výroby. Informace o stavu výrobků do systému zadává se zpožděním dispečer výroby. Tyto informace nejsou úplně přesné a podnik raději vyrábí více výrobků, aby uspokojil případnou poptávku ze strany zákazníků. Tímto vzniká nadbytečný stav zásob na skladě a vyšší objem pracovního kapitálu. Z důvodu problému přesné evidence výrobků na skladě bylo navrženo zavedení skladové evidence pomocí čárových kódů. Implementace tohoto návrhu by pro podnik znamenala investovat pouze do zařízení pro řešení sběru dat (mobilní snímače čárových kódů) a do zařízení pro řešení tisku čárových kódů (tiskáren čárových kódů). Informační systém podporující evidenci pomocí čárových kódů podnik již vlastní, tudíž nemusí pořizovat ERP systém. Přibližná potřeba finančních zdrojů v souvislosti se zavedením skladové evidence pomocí čárových kódů byla vyčíslena na 281 600 korun.

V oblasti pohledávek jsou nedostatky především v podobě vysokého podílu pohledávek placených po splatnosti, anebo nesplacených pohledávek. Platební morálka odběratelů je velmi špatná, doba inkasa pohledávek významně převyšuje dobu obratu závazků a tvoří se obchodní deficit. Podnik tento nesoulad musí hradit z vlastních zdrojů. V souvislosti s pohledávkami by bylo přínosné zavedení hodnocení bonity u nových zákazníků a sledování bonity u stávajících zákazníků. Jedna z možností by byla vytvoření kritérií a hladiny významnosti a sledovat u zákazníků stanovenou bonitu.

Druhá možnost, která by byla přesnější a administrativně jednodušší, je využívání produktu na hodnocení bonity a kreditního rizika nabízeného specializovanou společností. Eutit by mohl využívat například produkt CREDITCHECK MONITORING. Tento produkt umožňuje hodnocení bonity partnerů externí společností a vychází na 990 korun bez DPH měsíčně. Posledním návrhem na zlepšení controllingu pracovního kapitálu a efektivnějšímu využívání kapitálu by bylo zavedení samostatné funkce controllera v podniku Eutit. Tato osoba by měla v kompetenci veškeré controllingové aktivity a také by se podílela na optimalizaci a řízení pracovního kapitálu a jednotlivých jeho složek. Znamenalo by to pro podnik náklady v podobě měsíčního manažerského platu, který průměrně v podniku dosahuje 45 000 korun.

Controllingové aktivity v podniku Eutit jsou založeny na informacích pocházejících převážně z účetních výkazů. Informace z účetních výkazů ale nejsou dostatečným zdrojem informací pro controlling v podniku. Díky tomu, že podnik nevyužívá svůj informační systém ve všech oblastech řízení pracovního kapitálu, jsou controllingové aktivity omezeny jen na sledování vývoje vybraných finančních ukazatelů. I když závěry finanční analýzy potvrzují velmi dobrou ekonomickou situaci podniku, existují v podniku v oblasti pracovního kapitálu nedostatky v podobě nadbytečného vázání prostředků v pracovním kapitálu a je zde prostor pro efektivnější způsob využití kapitálu.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Optimální velikost běžné likvidity	16
Tabulka 2: Optimální velikost pohotové likvidity	16
Tabulka 3: Příklad struktury plánu likvidity	34
Tabulka 4: Analýza vnějšího prostředí podniku Eutit	42
Tabulka 5: Analýza vnitřního prostředí podniku Eutit	44
Tabulka 6: Pracovní kapitál společnosti Eutit	46
Tabulka 7: Skupiny výrobků z čediče a eucoru	48
Tabulka 8: Struktura zásob podniku Eutit	51
Tabulka 9: Přehled stáří pohledávek	52
Tabulka 10: Obrat pohledávek podniku Eutit	53
Tabulka 11: Struktura krátkodobého finančního majetku podniku Eutit	54
Tabulka 12: Příklad struktury týdenního přehledu CF	56
Tabulka 13: Doba obratu závazků podniku Eutit	56
Tabulka 14: Obchodní deficit podniku Eutit	57
Tabulka 15: Obratový cyklus peněz podniku Eutit	58
Tabulka 16: Horizontální analýza aktiv podniku Eutit	59
Tabulka 17: Horizontální analýza pasiv podniku Eutit	60
Tabulka 18: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty podniku Eutit	62
Tabulka 19: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty B	62
Tabulka 20: Rentabilita podniku Eutit	64
Tabulka 21: Ukazatele aktivity podniku Eutit	65
Tabulka 22: Likvidita podniku Eutit	67
Tabulka 23: Zadluženost podniku Eutit	68
Tabulka 24: Tiskárny čárových kódů	72
Tabulka 25: Mobilní snímače čárových kódů	73
Tabulka 26: Vyčíslení nákladů na zavedení čárových kódů	74

Seznam obrázků

Obrázek 1: Čistý pracovní kapitál z pohledu aktiv	18
Obrázek 2: Čistý pracovní kapitál z pohledu pasiv	19
Obrázek 3: Hotovostní cyklus.....	20
Obrázek 4: Optimalizační přístup řízení zásob.....	23
Obrázek 5: Řízení zásob na principu ABC	25
Obrázek 6: Dimenze řízení pohledávek.....	29
Obrázek 7: Vzájemný vztah peněžních veličin.....	32
Obrázek 8: Obrátový cyklus peněz	37
Obrázek 9: Organizační struktura podniku Eutit	40
Obrázek 10: Peněžní likvidita podniku Eutit.....	55
Obrázek 11: Ukázka prostředí systému Karat v modulu zásoby	70
Obrázek 12: Příklad týdenního reportu Creditchek	77

Seznam použité literatury

Publikace

- [1] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [2] ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [3] FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [5] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, ISBN 978-80-245-1108-5.
- [6] FOTR, Jiří a kol. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [7] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999, ISBN 80-86119-21-1.
- [8] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3.
- [9] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- [10] VRBA, Martin. *Zhodnocení ekonomické situace podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 73 s., 2013.
- [11] REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

Internetové zdroje

- [12] *Administrativní registr ekonomických subjektů*. [online] Praha: Administrativní registr ekonomických subjektů, 2012, [cit. 10. listopadu 2012] Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/>

[13] *Eutit* s.r.o. [online] Stará Voda: Eutit s.r.o., 2014, [cit. 7. března 2015] Dostupné z: <http://www.eutit.cz/>

[14] *Karat*. [online] Praha: Karat, 2014, [cit. 2. dubna 2015] Dostupné z: <http://www.karatsoftware.cz/>

[15] *Dantem*. [online] Praha: Dantem, 2012, [cit. 4. dubna 2015] Dostupné z: <http://www.dantem.cz/>

[16] *Barco*. [online] Praha: Barco, 2014, [cit. 7. dubna 2015] Dostupné z: <http://barco.cz/>

[17] *Creditcheck*. [online] Praha: Creditcheck, 2012, [cit. 10. dubna 2015] Dostupné z: <http://www.creditcheck.cz/>

Ostatní zdroje

[18] Interní materiály podniku Eutit s.r.o.

[19] Finanční výkazy společnosti Eutit s.r.o. za období 2012 až 2014

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha podniku Eutit A

Příloha 2: Rozvaha podniku Eutit B

Příloha 3: Rozvaha podniku Eutit C

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty podniku Eutit A

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty podniku Eutit B

Příloha 6: Cash flow podniku Eutit A

Příloha 7: Cash flow podniku Eutit B

Příloha 8: Cash flow podniku Eutit C

Příloha 1: Rozvaha podniku Eutit A

ROZVAHA společnosti Eutit s.r.o.					
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky		Stará Voda 196 353 01 Mariánské Lázně		IČO	47714930
		2012	2013	2014	
Aktiva celkem		261 922	261 663	270 130	
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	
B	Dlouhodobý majetek	105 768	107 476	106 103	
<i>B.I</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>564</i>	<i>706</i>	<i>102</i>	
B.I.1	Zřizovací výdaje	0	0	0	
B.I.2	Nehmotné výsledky výzkumné a činnosti	0	0	0	
B.I.3	Software	564	116	102	
B.I.4	Ocenitelná práva	0	0	0	
B.I.5	Goodwill	0	0	0	
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	590	0	
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	
B.I.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	
<i>B.II</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>74 919</i>	<i>84 067</i>	<i>86 898</i>	
B.II.1	Pozemky	3 255	3 255	3 255	
B.II.2	Stavby	35 730	34 852	35 240	
B.II.3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	21 198	21 135	21 640	
B.II.4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	
B.II.5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	
B.II.6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	620	745	1 130	
B.II.7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 062	22 926	23 963	
B.II.8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2 054	1 154	1 670	
B.II.9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	
<i>B.III</i>	<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	<i>30 285</i>	<i>22 703</i>	<i>19 103</i>	
B.III.1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	
B.III.2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1 885	1 885	1 885	
B.III.3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	8 582	6 788	6 788	
B.III.4	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	9 950	6 350	2 750	
B.III.5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	9 868	7 680	7 680	
B.III.6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	
B.III.7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	

Zdroj: [19], 2015

Příloha 2: Rozvaha podniku Eutit B

ROZVAHA společnosti Eutit s.r.o.					
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky		Stará Voda 196 353 01 Mariánské Lázně	IČO	47714930	
C	Oběžná aktiva		155 176	152 765	163 482
C.I	Zásoby		75 455	72 476	74 149
C.I.1	Materiál		11 493	10 837	11 210
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary		212	316	325
C.I.3	Výrobky		63 594	60 373	61 620
C.I.4	Zvířata		19	19	19
C.I.5	Zboží		137	931	975
C.I.6	Poskytnuté zálohy na zásoby		0	0	0
C.II	Dlouhodobé pohledávky		0	0	0
C.II.1	Pohledávky z obchodních vztahů		0	0	0
C.II.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami		0	0	0
C.II.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem		0	0	0
C.II.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		0	0	0
C.II.5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		0	0	0
C.II.6	Dohadné účty aktivní		0	0	0
C.II.7	Jiné pohledávky		0	0	0
C.II.8	Odloužená daňová pohledávka		0	0	0
C.III	Krátkodobé pohledávky		45 274	49 143	50 114
C.III.1	Pohledávky z obchodních vztahů		35 871	42 105	43 360
C.III.2	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami		0	0	0
C.III.3	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem		0	0	0
C.III.4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		0	0	0
C.III.5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		0	0	0
C.III.6	Stát - daňové pohledávky		8 360	4 367	2 140
C.III.7	Krátkodobé poskytnuté zálohy		229	847	2 914
C.III.8	Dohadné účty aktivní		89	901	90
C.III.9	Jiné pohledávky		725	923	1 610
C.IV	Krátkodobý finanční majetek		34 447	31 146	39 219
C.IV.1	Peníze		182	158	175
C.IV.2	Účty v bankách		34 265	25 871	38 750
C.IV.3	Krátkodobé cenné papíry a podíly		0	5 117	294
C.IV.4	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek		0	0	0
D.I	Časové rozlišení		978	1 422	545
D.I.1	Náklady příštích období		439	747	210
D.I.2	Komplexní náklady příštích období		0	0	0
D.I.3	Příjmy příštích období		539	675	335

Zdroj: [19], 2015

Příloha 3: Rozvaha podniku Eutit C

ROZVAHA společnosti Eutit s.r.o.				
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky	Stará Voda 196 353 01 Mariánské Lázně	IČO	47714930	
		2012	2013	2014
Pasiva celkem		261 922	261 663	270 130
A	Vlastní kapitál	233 481	229 577	241 852
A.I	<i>Základní kapitál</i>	2 000	2 000	2 000
A.I.1	Základní kapitál	2 000	2 000	2 000
A.I.2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0
A.I.3	Změny základního kapitálu	0	0	0
A.II	<i>Kapitálové fondy</i>	119	119	119
A.II.1	Emisní ažio	0	0	0
A.II.2	Ostatní kapitálové fondy	119	119	119
A.II.3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
A.II.4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
A.III	<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	1 767	1 846	1 920
A.III.1	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	200	200	200
A.III.2	Statutární a ostatní fondy	1 567	1 646	1 720
A.IV	<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	216 912	215 728	225 612
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	216 912	215 728	225 612
A.IV.2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
A.V	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	12 683	9 884	12 201
B	Cizí zdroje	27 457	31 379	28 027
B.I	<i>Rezervy</i>	0	0	0
B.I.1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
B.I.2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
B.I.3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
B.I.4	Ostatní rezervy	0	0	0
B.II	<i>Dlouhodobé závazky</i>	4 853	4 776	4 776
B.II.1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0
B.II.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0
B.II.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
B.II.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
B.II.5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
B.II.6	Vydané dluhopisy	0	0	0
B.II.7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
B.II.8	Dohadné účty pasivní	0	0	0
B.II.9	Jiné závazky	0	0	0
B.II.10	Odložený daňový závazek	4 853	4 776	4 776
B.III	<i>Krátkodobé závazky</i>	22 604	26 603	23 251
B.III.1	Závazky z obchodních vztahů	3 498	10 042	10 730
B.III.2	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0
B.III.3	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0
B.III.4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	9 065	9 057	3 126
B.III.5	Závazky k zaměstnancům	4 056	3 658	4 210
B.III.6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 948	2 332	2 630
B.III.7	Stát - daňové závazky a dotace	1 251	560	1 415
B.III.8	Krátkodobé přijaté zálohy	776	895	1 100
B.III.9	Vydané dluhopisy	0	0	0
B.III.10	Dohadné účty pasivní	10	55	35
B.III.11	Jiné závazky	0	4	5
B.IV	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	0	0	0
B.IV.1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
B.IV.2	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
B.IV.3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
C.I	<i>Časové rozlišení</i>	984	707	251
C.I.1	Výdaje příštích období	983	706	250
C.I.2	Výnosy příštích období	1	1	1

Zdroj: [19], 2015

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty podniku Eutit A

Výkaz zisku a ztráty společnosti Eutit s.r.o.			
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky	Stará Voda 196 353 01 Mariánské Lázně	IČO	47714930
	2012	2013	2014
1 I Tržby za prodej zboží	594	587	597
2 A Náklady vynaložené na prodej zboží	540	541	542
3 + Obchodní marže	54	46	55
4 II Výkony	227 201	226 025	243 548
5 II. 1 Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	214 356	223 478	240 819
6 II. 2 Změna stavu vnitrop. zásob vl. výroby	11 599	1 173	1 312
7 II. 3 Aktivace	1 246	1 374	1 417
8 B Výkonová spotřeba	108 680	104 940	112 811
9 B. 1 Spotřeba materiálu a energie	70 983	61 132	63 319
10 B. 2 Služby	37 697	43 808	49 492
11 + Přidaná hodnota	118 575	121 131	130 792
12 C Osobní náklady	94 551	90 909	97 352
13 C. 1 Mzdové náklady	70 327	67 540	72 365
14 C. 2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
15 C. 3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	23 779	22 836	24 455
16 C. 4 Sociální náklady	445	499	532
17 D Daně a poplatky	609	612	629
18 E Odpisy DHM a DNM	6 701	7 518	8 316
19 III Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	5 949	5 724	5 960
20 III. 1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	53	0	0
21 III. 2 Tržby z prodeje materiálu	5 896	5 724	5 960
22 F Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	3 227	3 864	4 023
23 F.1 Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	0	0	0
24 F.2 Prodaný materiál	3 227	3 864	4 023
25 G Změna stavu rezerv a opravných položek	-3 642	5 285	4 975
26 IV. Ostatní provozní výnosy	2 429	565	578
27 H Ostatní provozní náklady	4 286	2 114	2 236
28 V. Převod provozních výnosů	0	0	0
29 I. Převod provozních nákladů	0	0	0
29 * Provozní výsledek hospodaření	21 221	17 118	19 799

Zdroj: [19], 2015

Výkaz zisku a ztráty společnosti Eutit s.r.o.				
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky	Stará Voda 196 353 01 Mariánské Lázně	IČO	47714930	
29 *	Provozní výsledek hospodaření	21 221	17 118	19 799
30 VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů	0	0	633
31 J.	Prodané cenné papíry a vklady	0	0	1
32 VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	1 218	838	0
33 VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách	0	0	0
34 VII. 2	Výnosy z ostatních CP a vkladů	0	0	0
35 VII. 3	Výnosy z ostatních finančních investic	1 218	838	0
36 VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	310	296
37 K.	Náklady finančního majetku	0	0	0
38 IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	27	0
39 L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	0	48	0
40 M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	3 866	7 822	4 152
41 X.	Výnosové úroky	241	87	35
42 N.	Nákladové úroky	0	0	0
43 XI.	Ostatní finanční výnosy	5 284	8 037	4 259
44 O	Ostatní finanční náklady	6 957	3 277	4 906
45 XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
46 P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
47 *	Finanční výsledek hospodaření	-4 080	-1 806	-3 836
48 Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 458	5 386	3 762
49 Q1.	splatná	4 355	5 462	3 762
50 Q2.	odložená	103	-76	0
51 **	Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	12 683	9 926	12 201
52 XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0
53 R.	Mimořádné náklady	0	0	0
54 S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
55 S1.	splatná	0	0	0
56 S2.	odložená	0	0	0
57 *	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
58 T	Převod podílu na HV společníkům	0	0	0
59 ***	Výsledek hospodaření za účetní období	12 683	9 884	12 201
60	Výsledek hospodaření před zdaněním	17 141	15 270	15 963

Zdroj: [19], 2015

Příloha 6: Cash flow podniku Eutit A



PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH
(výkaz cash-flow)
ke dni 31. prosince 2012
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
 účetní jednotky

EUTIT s.r.o.

Sídlo, bydliště nebo místo
 podnikání účetní jednotky

Stará Voda 196

Mariánské Lázně

353 01

P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		56 421
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	17 141
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	1 893
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	6 701
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	-3 296
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-53
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	-1 218
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	-241
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	19 034
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-12 147
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	1 167
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-4 844
A. 2 3	Změna stavu zásob	-8 470
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespadaajícího do peněžních prostf. a ekvivalentů	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	6 887
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0
A. 4	Přijaté úroky	241
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-4 458
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	2 670
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-10 988
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	53
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-10 935
Peněžní toky z finančních činností		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	103
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-13 812
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	108
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-13 920
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-13 709
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-21 974
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	34 447

Handwritten signature
 EUTIT s.r.o.
 Stará Voda 196
 353 01 Mariánské Lázně
 DIČ CZ47714930

Příloha 7: Cash flow podniku Eutit B

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.		EUTIT s.r.o.
(výkaz cash-flow) ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky Stará Voda 196 Mariánské Lázně 353 01
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období		34 447
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	15 270
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	6 593
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	7 518
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	0
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	-838
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	-87
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami	21 863
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	2 388
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-4 313
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	3 722
A. 2 3	Změna stavu zásob	2 979
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	24 251
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0
A. 4	Přijaté úroky	87
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-5 386
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	18 952
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-8 335
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-8 335
Peněžní toky z finančních činností		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-77
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-13 841
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	79
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-13 920
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-13 918
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-3 301
R. Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období		31 146



Brail

EUTIT s.r.o.
Stará Voda 196
353 01 Mariánské Lázně
DIČ CZ47714930

Příloha 8: Cash flow podniku Eutit C

Přehled o peněžních tocích k 31.12.2014 Eutit s.r.o.		2014
P.	Stav peněžních prostředků na začátku období	31 146
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)	
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	15 963
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	6 414
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	8 316
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-1 937
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	35
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.polo	22 377
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-2 041
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	94
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-3 808
A. 2 3	Změna stavu zásob	1 673
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvival	0
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	20 336
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	0
A. 4	Přijaté úroky	35
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-3 762
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	0
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	16 609
	Peněžní toky z investiční činnosti	
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	1 527
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 937
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	3 464
	Peněžní toky z finančních činností	
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-12 000
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-12 000
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-12 000
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	8 073
R.	Stav peněžních prostředků na konci účetního období	39 219

Zdroj: [19], 2015

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na controlling pracovního kapitálu ve společnosti Eutit s.r.o. Cílem této práce je analyzovat pracovní kapitál a možnosti řízení jeho jednotlivých složek v podniku. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje pojem controlling, definuje pracovní kapitál a zabývá se také controllingem jednotlivých složek pracovního kapitálu s důrazem na efektivitu řízení zásob, pohledávek a likvidity. Obsahem praktické části je představení podniku, analýza pracovního kapitálu a controllingových aktivit jeho jednotlivých komponent. Dále je provedena finanční analýza podniku Eutit s.r.o. na základě absolutních a poměrových ukazatelů. K vypracování praktické části byly použity interní materiály a účetní výkazy podniku. Nedílnou součástí této diplomové práce je závěrečné zhodnocení řízení pracovního kapitálu a návrhy na zlepšení v oblasti controllingu pracovního kapitálu a jeho jednotlivých složek.

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

VRBA, Martin. *Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 81 s., 2015

Abstract

This thesis focuses on controlling working capital in the company Eutit Ltd. The aim of this work is to analyze the possibilities of working capital management and its individual components in the enterprise. The work includes theoretical and practical part. The theoretical part defines the concept of controlling, working capital and also deals with controlling the individual components of working capital with an emphasis on the efficiency of inventory, receivables and liquidity. The practical part contains the introduction of the company, working capital analysis and controlling the activities of its individual components. Furthermore a financial analysis of the company Eutit Ltd. is based on absolute and relative indicators. To develop a practical part were used internal materials and financial statements of the company. An integral part of this thesis is the final assessment of working capital management and proposals for improvement in controlling working capital and its individual components.

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

VRBA, Martin. *Controlling of working capital in a selected company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 81 p., 2015