

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku
Controlling of working capital in a selected company

Bc. Antonín Kučera

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Antonín KUČERA**
Osobní číslo: **K13N0015K**
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. Analyzujte význam řízení pracovního kapitálu ve vztahu k podnikovému řízení.
2. Analyzujte nástroje a kritéria řízení pracovního kapitálu podniku.
3. Charakterizujte vybraný podnik a analyzujte jeho informační systém.
4. Proveďte analýzu pracovního kapitálu ve zvoleném podniku s důrazem na pohledávky a závazky.
5. Vyhodnoňte efektivitu řízení pracovního kapitálu ve zvoleném podniku a navrhněte vhodná řešení.

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

- **ESCHENBACH, Rolf.** *Controlling. 2. vyd. Praha: Aspi, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1*
- **ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut.** *Profesionální controlling - koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0*
- **DVOŘÁKOVÁ, Lilia; ČERVENÝ, Josef.** *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. II. díl. Plzeň: NAVA, nakladatelská a vydavatelská agentura, 2012. 103 s. ISBN 978-80-7211-425-2*
- **PETŘÍK, Tomáš.** *Ekonomické a finanční řízení firmy - Manažerské účetnictví v praxi 2., výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0*
- **LAZAR, Jaromír.** *Manažerské účetnictví a controlling Praha: Grada Publishing, 2012. 280s. ISBN 978-80-247-4133-8*

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

Čestné prohlášení

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 22.4.2016

.....

podpis autora

Poděkování

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

Obsah

Úvod	9
1. Controlling	11
1.1 Pojem controlling	11
1.2 Controller	14
1.2.1 Požadavky na controllera	14
1.2.2 Osoba controllera	15
1.2.3 Činnost controllera	15
1.3 Dělení controllingu.....	16
1.3.1 Strategický Controlling	17
1.3.2 Operativní Controlling	18
1.3.3 Finanční Controlling	19
2. Řízení pracovního kapitálu ve vztahu k podnikovému řízení	22
2.1 Pojem pracovní kapitál.....	22
2.1.1 Vnitřní faktory.....	24
2.1.2 Vnější faktory.....	24
2.2 Čistý pracovní kapitál.....	24
2.2.1 Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv	25
2.2.2 Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice pasiv.....	26
2.3 Přístupy k financování aktiv.....	27
2.3.1 Vyvážený přístup.....	27
2.3.2 Konzervativní přístup.....	28
2.3.3 Agresivní přístup.....	28
2.4 Optimální objem pracovního kapitálu.....	29

2.5 Role finančního manažera	32
3. Nástroje a kritéria řízení pracovního kapitálu	34
3.1 Oběh finančních prostředků	35
3.1.1 Možnosti snížení doby trvání hotovostního cyklu	38
3.2 Pohledávky	41
3.2.1 Úvěrová politika	43
3.2.2 Monitorování pohledávek	47
3.2.3 Předcházení vzniku nedobytných pohledávek	50
3.2.4 Časové plány pohledávek	50
3.2.5 Inkasní politika	51
3.3 Finanční majetek	53
3.3.1 Cash pooling	54
3.4 Závazky	54
3.5 Zásoby	55
4. Charakteristika podniku	57
4.1 Základní údaje o společnosti	57
4.2 Charakteristika služeb	58
4.2.1 Celní služby	58
4.2.2 Speciální celní režimy	59
4.2.3 Doplnkové služby	59
4.2.4 Služby přidané hodnoty	59
4.3 Charakteristika konkurence	59
4.4 Charakteristika zákazníků	60
4.5 Charakteristika dodavatelů	62
4.6 Organizační struktura společnosti	63

5. Analýza informačního systému.....	65
5.1 Využití informací ve společnosti.....	66
5.2 Využívané informační zdroje.....	67
5.3 Informační systémy ve společnosti.....	68
6. Analýza pracovního kapitálu.....	71
6.1 Analýza čistého pracovního kapitálu dle literatury.....	71
6.1.1 Obrátový cyklus peněz.....	73
6.1.2 Srovnání s konkurencí.....	74
6.2 Analýza čistého pracovního kapitálu dle korporátních pravidel.....	78
6.2.1 KPI.....	79
6.3 Controlling pohledávek.....	83
6.3.1 Stáří pohledávek.....	84
6.3.2 Credit scoring.....	85
6.3.3 Sledování platební morálky zákazníků.....	85
6.3.4 Opravné položky.....	86
6.3.5 Inkasní politika.....	86
6.4 Controlling závazků.....	87
6.5 Controlling peněžních prostředků.....	88
7. Vyhodnocení efektivity řízení pracovního kapitálu.....	90
Závěr.....	94
Seznam obrázků.....	97
Seznam tabulek.....	99
Seznam použitých zkratk.....	100
Seznam použité literatury.....	101

Úvod

Diplomová práce se zaměří na controlling pracovního kapitálu ve vybraném podniku.

Controlling obecně je v současné době velmi populární a objevuje se nejen mezi velkými mezinárodními podniky nebo podniky s vloženým zahraničním kapitálem, ale i v malých a středních společnostech. Proto je velmi důležité, mít ve společnosti správně implementovány principy controllingu a tím dlouhodobě zajistit úspěšnou existenci a konkurenceschopnost podniku. V dnešní době se společnost běžně pohybuje v silném konkurenčním prostředí, proto je nutné, aby podnik a jeho management měl okamžitý přístup k informacím a dokázal tyto aktuální informace využít ve prospěch společnosti. Správně nastavený controlling ve společnosti k tomu pomáhá, dokáže velmi efektivně přispět při řízení podniku a poskytuje důležité informace vedoucí ke správným rozhodnutím. Tyto informace musí být aktuální, spolehlivé, relevantní a musí přicházet včas. Proto, aby byl controlling rychlý a účinný nástroj řízení, musí být v podniku také vybudován odpovídající informační systém.

Specifickou součástí celkového controllingového systému v podniku je finanční controlling, jehož snahou je, co nejefektivněji podporovat finanční řízení podniku. Jeho nedílnou součástí je řízení pracovního kapitálu a právě na controlling pracovního kapitálu se tato práce bude zaměřovat.

Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je analyzovat controlling pracovního kapitálu ve zvolené společnosti GERLACH spol. s r.o.

Nejdříve v teoretické části popsat a vymezit obecně pojem controlling, controller, dělení controllingu a jeho funkce v podniku při řízení pracovního kapitálu. Dále se podrobně zabývat řízením pracovního kapitálu ve vztahu k podnikovému řízení a následně analyzovat nástroje a kritéria řízení pracovního kapitálu v podniku.

V praktické části nejprve představit vybranou společnost GERLACH spol. s r.o. a stručně ji charakterizovat. Dále pak popsat a zanalyzovat informační systém společnosti a jeho propojení na controlling ve společnosti. Analyzovat řízení pracovního kapitálu ve společnosti se zvláštním zaměřením na dominantní prvky pracovního kapitálu ve

vybrané společnosti, kterými jsou pohledávky a závazky. Na závěr vyhodnotit efektivitu řízení pracovního kapitálu a navrhnout vhodná zlepšení.

Metodika diplomové práce

Nalézt a použít vhodné literární zdroje, které jsou zaměřené na controlling pracovního kapitálu. Stručně charakterizovat společnost GERLACH spol. s r.o., následně analyzovat informační systém společnosti a detailně popsat řízení pracovního kapitálu ve zvolené společnosti. Vlastní úvahou a kritikou porovnat s dostupnými teoretickými zdroji problematiku controllingu pracovního kapitálu, analyzovat možnosti řízení pohledávek a závazků v podniku. Zvolenou metodiku podřídít cílům této diplomové práce.

1. Controlling

Na začátku této práce bych rád uvedl, proč je vlastně v dnešní době controlling tak důležitou součástí podniku a proč by mu měla být věnována pozornost. Je to zejména tím, že se od svého vzniku stal ve společnosti její nepostradatelnou součástí a jak uvádí Horváth, za posledních dvacet let se postupným vývojem stal vedoucí funkcí každého moderního podniku. (Horváth & Partners, 2004).

Další zdůvodnění potřeby controllingu v moderním podniku nalezneme například ve výroku Eschenbacha: „Potřeba controllingu vyvolaná okolím vyplývá z nutnosti vnější harmonizace, z ovládnutí dynamiky a komplexnosti okolí. Podnikem vyvolaná potřeba controllingu vyplývá z narůstající vnitřní diferencovanosti a z komplexnosti podniku, které vyžadují vnitřní harmonizaci.“ (Eschenbach et al., 2004, s. 74).

A následně stejný autor uvádí, že controllingová filozofie a infrastruktura controllingu jsou sloupy doplnění řízení, s jejichž pomocí lze dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku. (Eschenbach et al., 2004).

1.1 Pojem controlling

Pojem controlling popisují různí odborníci na controlling různými slovy a existuje několik rozličných definic pojmu controlling. Dle slov Horvátha v teorii i praxi jsou značné názorové rozdíly. (Horváth & Partners, 2004).

Proto je velmi obtížné určit, která definice je ta správná a při definování pojmu controlling nelze vybrat jen jednu jedinou, protože každá definice, přestože popisuje ten samý pojem, se snaží nahlížet na controlling z jiného úhlu pohledu. Z tohoto důvodu zde uvedu několik definic, které lze najít v odborné literatuře.

Prvním pohledem na controlling je například jazykový význam a rozbor slova controlling. Jak je již z názvu slova patrné, tak slovo controlling není původně české slovo a je převzato ze zahraničí. „Pojem controlling se dostal do evropské terminologie z USA. Vzhledem k obtížnému hledání výstižného jednoslovného ekvivalentu nebývá v neanglicky mluvících zemích, podobně jako např. cash-flow, překládán.“ (Freiberg, 1996, s. 9).

Dle Eschenbacha se slovo controlling odvozuje „z anglického slovesa *to control*, které má řadu významů jako např.: 1) vést, řídit, 2) regulovat, stanovit, obsluhovat, 3)

kontrolovat, zkoušet, 4) ovládat, dohlížet, držet v mezích, 5) plánovat. To dokazuje, proč má pojem moderní controlling tolik podob. Pojem lze také vysvětlit středoanglickým *counter-roll* (seznam) nebo francouzským *contre-rôle*, tzn. stav skutečného majetku pomocí jeho soupisu (plánovaného stavu), ale také francouzským *compte* nebo italským *conto* (=konto) přičemž *comptrolling* znamená zhruba kontrolu účtů, příp. audit.“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 34).

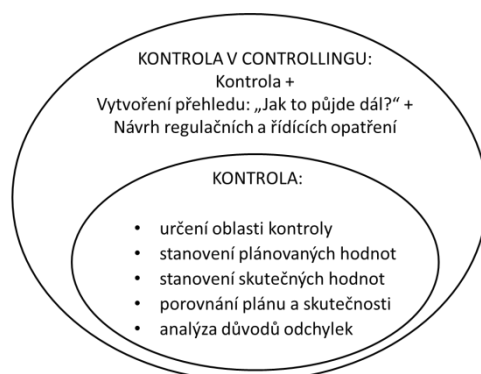
Dalším pohledem je srovnávání pojmu controlling s kontrolou. Dle Freiberga se celkem často vyskytuje v podnikové praxi pojetí controllingu, který je chápán jen jako kontrola, tedy jako konečná fáze systému řízení. Takto chápaný controlling ale představuje jen jiný název pro standardní kontrolu podnikových aktivit a bohužel nepředstavuje žádnou změnu řízení podniku. (Freiberg, 1996).

Ve strategickém managementu se setkáme s popisem, který definuje controlling jako nástroj, který zajišťuje dlouhodobou výkonnost firmy. „Je to soubor vzájemně propojených kontrolních činností, které napomáhají dosažení podnikových cílů a včas indikují hrozby vyžadující přijmout příslušná opatření.“ (Fotr et al., 2012, s. 240).

Jak zmiňuje Babiš ve svém internetovém článku: „Vnímání controllingu jako kontroly patrně pochází z podobnosti těchto dvou slov.“ (Babiš, 2014).

Controlling je ale mnohem více než kontrola a dle Horváta je to „koncepte řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 5).

Obr.č. 1: Vztah controllingu ke kontrole.



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Eschenbach & Siller, 2012, s. 35)

„Controlling není kontrola. Controller také kontroluje, ale kontrolor není controller.“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 35).

Lazar se ve své publikaci zaměřil na nejednoznačnost pojmu controlling, který může být chápán v širším a užším pojetí. Uvádí, že controlling je v širším pohledu brán jako metoda řízení a definuje obecně controlling jako „široce aplikovanou metodu řízení, jejímž smyslem je permanentní vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem. Analýza těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm celého systému.“ (Lazar, 2012, s. 175). Naproti tomu v úzkém pojetí je controlling chápán jako "samostatná větev ekonomického řízení vycházející z údajů účetnictví a založená na kalkulaci neúplných nákladů, přičemž optimalizuje jak z celopodnikového hlediska, tak podle výrobků, segmentů trhu a míst odpovědnosti příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.“ (Lazar, 2012, s. 175).

Horváth se ve svých úvahách při popisu controllingu zaměřil spíše na srovnání controllingu s osobou, která controlling vykonává: „Controlling nepředstavuje primárně pozici nebo osobu, ale soubor úkolů, které mohou být plněny různými osobami nebo samotným obchodním vedením, aniž by byla některá z osob nositelem označení controller.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 5).

Tyto úvahy o tom, že controlling nepředstavuje jen controller, potvrzuje i Eschenbach ve své publikaci z roku 2004, kde uvádí, že v controllingu se jedná zejména o zajišťování odchylek a netýká se jen controllerů, ale controllingem jako ústřední úlohou managementu by se měli zabývat všechny stupně stanovené hierarchie ve společnosti. Úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a následně i jejich odstranění managementem. (Eschenbach et al., 2004).

Dalším z pohledů na controlling je vysvětlení controllingu jako určité formy podpory řízení. Eschenbach uvádí, že pokud chce řízení dosáhnout dohodnutých cílů, je potřeba být informován o obsahu, o událostech a procesech, znát jejich dopady a být iniciativní. V rámci podnikové ekonomiky controlling představuje fundovanou regulaci norem, strategií, financí, trhu, procesů informací a chování. (Eschenbach & Siller, 2012). „Účelem controllingu je podpora řízení, aby se dosáhlo společně dohodnutých podnikových cílů (transparentní monitoring).“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 34).

Dle Eschenbacha musí mezi manažery a controllery existovat kooperace a vzájemný dialog. (Eschenbach et al., 2004). „Nositelem procesu controllingu musí být všichni vedoucí pracovníci v podniku, kteří jej podpoří svými konkrétními výkony. Tím přebírá

také management funkce a zodpovědnost controllingu. Příspěvky controllerů a manažerů se v controllingu doplňují.“ (Eschenbach et al., 2004, s. 117).

1.2 Controller

Pozice controllera nemusí být v každém podniku vytvořena. Většinou to záleží na velikosti podniku. „Podle zkušeností u výrobních podniků se asi *od 100-120 zaměstnanců* objevuje první controller. U obchodních podniků, poskytovatelů služeb a neziskových organizací leží tato hranice níže.“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 298).

To samé platí i pro postavení samotného controllera v rámci podniku, kdy se toto postavení odvíjí také od velikosti podniku.(Horváth & Partners, 2004).

Jiný význam má pozice controllera v malých a středních podnicích, kde controller většinou sám neplánuje a nekontroluje, tím se zabývá management. V malých a středních podnicích je běžné, že působnost controllera v podnikové praxi přesahuje rámec pouhé koordinace a controller často přebírá úkoly jednotlivých odborných oddělení. (Horváth & Partners, 2004).

Ve velkých podnicích je naopak často finanční oblast rozdělena na činnost controllera a činnost treasurerera a je patrné rozdělení těchto činností. (Horváth & Partners, 2004).

1.2.1 Požadavky na controllera

Požadavky na controllera jsou v dnešní době velice obsáhlé. Controlleri musejí disponovat širokým spektrem dovedností:

- 1) Potřebují analytické schopnosti.
- 2) Musejí plně ovládat systémy měření a řízení.
- 3) Musejí být schopni vhodně komunikovat.
- 4) Musejí se umět přizpůsobit individuální povaze manažerů.
- 5) Musejí do značné míry rozumět byznysu.
- 6) Musejí být neoblomní.

(Gänblen, Losbichler, Niedermayr, Rieder, Schäffer, & Weber, 2012)

1.2.2 Osoba controllera

Důležitá je také samotná osoba controllera. Osoba formuje controlling a funguje to i obráceně. (Eschenbach & Siller, 2012).

Při hledání vhodného controllera už nestačí jen odborná kvalifikace, ale do popředí zájmu se dostává i samotná osoba controllera: „Dnes platí v teorii a praxi určitý názor, že pro kvalitní profesní chování sama odborná způsobilost u profesionálního controllera nebo controllerky už zdaleka nestačí. Navíc je zapotřebí souboru vlastností a schopností, který by měl zahrnovat:

- osobní vlastnosti a schopnosti managementu,
- sociální a komunikativní kompetence,
- metody kompetencí,
- odborné znalosti podnikové ekonomiky a
- obchodní znalosti.“

(Eschenbach & Siller, 2012, s. 55).

1.2.3 Činnost controllera

Spoluodpovědnost controllera za dosažení cíle je dána, jak odpovědností controllera za správnost jím připravených informací, tak tím, že sleduje a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení. Tím přispívá k tomu, že vedení může rozhodovat včas. (Horváth & Partners, 2004).

Horváth vyjmenoval činnosti controllera takto:

- „controlleři se starají o transparentnost strategie, výsledku, financí a procesu a přispívají tak k vyšší hospodárnosti
- controlleři koordinují dílčí cíle a dílčí plány a organizují výkaznictví přesahující rámec podniku a zaměřené na budoucnost
- controlleři moderují a tvoří proces řízení hledání cíle, plánování a řízení takovým způsobem, aby každý nositel rozhodovacích pravomocí mohl cíleně jednat
- controlleři zajišťují potřebné služby při zabezpečení provozně hospodářských dat a informací

- controlleri vytvářejí a udržují systémy controllingu.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 7).

1.3 Dělení controllingu

Tak jako je mnoho různých pohledů, návrhů a definic samotného pojmu controlling, tak i při dělení controllingu se setkáme v literatuře s různými druhy dělení controllingu.

Dle Eschenbacha nejzřetelnější je klasifikace controllingu podle úrovně řízení, která se v podnicích uskutečňuje na normativní, strategické a operativní úrovni, proto i controlling může být rozdělen na normativní, strategický a operativní. V podniku by se měly tyto tři oblasti vzájemně propojit a harmonizovat. (Eschenbach & Siller, 2012).

Freiberg ve své publikaci rozděluje controlling z hlediska cílové orientace na dva hlavní směry. Těmito směry jsou strategický controlling a operativní controlling. (Freiberg, 1996).

Dělení controllingu na strategický a operativní lze nalézt také například dle cílů podnikového vedení: „Za nejvyšší cíle vedení podniku jsou považovány jak trvalá jistota existence podniku (jako dlouhodobý strategický cíl), tak i úspěch a likvidita (jako krátkodobý operativní cíl). Z těchto cílů podnikového vedení mohou být odvozeny strategické a operativní požadavky na controlling, které mají za následek rozdělení controllingu na část strategickou a operativní.“ (webové stránky Consulting plus Management, 2016)

Podobně jako strategický management, tak také controlling řeší přechod mezi strategickým a operativním řízením podniku. (Fotr et al., 2012). Strukturu controllingu, a jeho vertikální členění na operativní a strategický controlling, znázorňuje obrázek níže:

Obr.č. 2: Struktura controllingu



Zdroj: (Fotr et al., 2012, s. 241)

1.3.1 Strategický Controlling

Jak sám název napovídá, s definicí strategického controllingu se můžeme setkat například ve strategickém managementu: „Cílem strategického controllingu je podporovat strategické plánování ve firmě. Strategický controlling tak participuje na přeměně strategického záměru ve strategický plán tím, že se aktivně účastní vyvození klíčových ukazatelů výkonnosti a postupu při jejich dalším rozpracování.“ (Fotr et al., 2012, s. 240).

Další definice popisuje strategický controlling jako podporu podnikového vedení, kdy se jedná o „podnět k jednání, který vede k podnikové kultuře orientované na budoucnost ve všech funkčních oblastech podnikání na jedné straně a na druhé straně podporuje koordinaci při budování infrastruktury pro podporu strategicky-plánovacích procesů.“ (webové stránky Consulting plus Management, 2016).

Eschenbach uvádí, že úkolem strategického controllingu je zabezpečení trvalého zajištění existence podniku. Strategický controlling vyžaduje zaměření organizace na potenciály úspěchu, na trh a na konkurenci. (Eschenbach et al., 2004). Strategický controlling Eschenbach popisuje jako: „na jedné straně myšlenkový postoj (strategické myšlení a jednání) a na druhé straně zřízení infrastruktury (institucí, systémů nástrojů, formalizovaných procesů) na podporu procesů plánování strategie a prosazování

strategie pomocí informačních a koordinačních výkonů. (Eschenbach et al., 2004, s. 248)

„Strategický controlling musí významně přispívat k zabezpečení trvalé existence firmy a její prosperity. Strategický controlling musí identifikovat a vyhodnotit odchylky od stanovených klíčových ukazatelů výkonnosti dříve, než zásadně ovlivní operativní činnosti.“ (Fotr et al., 2012, s. 240).

Orientaci strategického controllingu na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku spíše než na zisk potvrzuje i Freiberg. (Freiberg, 1996).

Dle Lazara ve strategickém controllingu není zisk chápán jako cíl, ale jako výsledek správného strategického jednání. Poslání podniku, jeho strategické cíle a strategie, podniková politika, to vše se odráží ve strategické oblasti. (Lazar, 2012).

1.3.2 Operativní Controlling

Operativní controlling se zaměřuje na interní prostředí podniku, podnikové procesy, a podporuje plnění cílů operativních plánů. (Fotr et al., 2012).

„Controlling operativních cílů se má starat o funkční systém analýzy situace vedoucí k úspěchu, dojednání operativních cílů, plánování, koordinaci a informace, provádění plánů a kontroly dodržování rozpočtu.“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 72).

V operativním controllingu je potřeba mít přesně vymezené oblasti odpovědnosti, aby mohl být controlling účinný. Jako vhodný princip se například považuje vytvoření ziskových a nákladových středisek, proto, aby byly odpovědnosti a pravomoce v podniku přesně vymezeny a byly průhledné. (Eschenbach et al., 2004).

Operativního controlling je spíše zaměřen na kvantitativní stránku řízení. (Lazar, 2012).

„Úlohou operativního controllingu je podpora podnikového vedení při výstavbě výsledkově orientovaných plánovacích a kontrolních systémů pomocí koordinace, jakož i připravenost kvantitativních nástrojů k výsledkově orientovanému řízení podnikání.“ (webové stránky Consulting plus Management, 2016).

Na rozdíl od strategického managementu operativní controlling usměřňuje rentabilitu, likviditu a hospodárnost krátkodoběji, s časovým horizontem jeden až tři roky, a zisk je v operativním controllingu chápán jako cíl. (Lazar, 2012).

Orientaci operativního controllingu na zisk popisuje také Freiberg, který uvádí, že „operativní controlling vykonává své aktivity převážně v rámci daného ziskového potenciálu podniku. Jeho cílem je optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit.“ (Freiberg, 1996, s. 14).

1.3.3 Finanční Controlling

Dle Freiberga finanční controlling „představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku.“ (Freiberg, 1996, s. 15)

Strategický i finanční controlling jsou důležitým aspektem každé organizační struktury a musí se správně vymezit rovnováha mezi nimi, protože jinak může dojít ke snížení účinnosti celkového controllingu a následně i k výkonnosti organizace. (Fotr et al., 2012).

Ve strategickém managementu je finanční controlling chápán jako prostředek k hodnocení efektivity využívání peněžních prostředků v podniku. „Je to soubor objektivních kritérií používaných pro měření výkonnosti organizace v porovnání s dříve ustanovenými kvantitativními standardy. Finanční ukazatele, které finanční controlling používá, se soustřeďují na finanční výstupy.“ (Fotr et al., 2012, s. 244).

Funkčnost finančního controllingu je závislá na kvalitě používaných controllingových nástrojů (metody, techniky, konzistence plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalita informačního systému). (Freiberg, 1996).

Základní funkce finančního controllingu jsou: získávání finančních zdrojů (od zákazníků a z kapitálového trhu); správa finančních zdrojů (v podobě rezerv likvidity); užití finančních zdrojů (provoz a investice, splátky, daně, dividendy). (Freiberg, 1996).

„Každá z výše uvedených funkcí finančního controllingu probíhá jednotlivými fázemi procesu řízení:

- *fáze plánování*: obsahuje analytické činnosti, tvorbu prognóz finančních toků a hledání opatření k vyrovnání schodků či přebytků likvidity;
- *fáze realizace*: zahrnuje aktivity nutné pro realizaci plánu;
- *fáze kontroly*: obsahuje porovnání plánu a skutečnosti, identifikaci a analýzu odchylek a návrhy regulačních opatření.“ (Freiberg, 1996, s. 15).

Finanční controlling je důležitou součástí celkového podnikového controllingového systému a je specifický obsahem svých činností a svým zaměřením a tomu by také měla odpovídat i povaha organizačního uspořádání. Finanční controlling v podniku může být součástí celkového controllingového systému, kdy úlohy finančního controllingu jsou zařazeny do různých úseků či oddělení controllingových útvarů vykonávajících analytické, plánovací, realizační a kontrolní činnosti. Další alternativou organizačních uspořádání finančního controllingu je samostatné organizační vyčlenění finančního controllingu z controllingového útvaru a tím vytvořit lepší podmínky pro prosazování aspektu likvidity v podnikových rozhodovacích procesech. (Freiberg, 1996).

S finančním controllingem úzce souvisí řízení pracovního kapitálu, protože jednou z hlavních funkcí finančního controllingu je právě řízení procesu využívání kapitálu a úkolem finančního controllingu je analýza, plánování a kontrola finančně hospodářských účinků jednotlivých směrů užití kapitálu. (Freiberg, 1996).

Dle Eschenbacha finanční controlling, jinak řečeno controlling likvidity, zahrnuje poskytnutí informací pro analýzu, plánování a kontrolu, provedení samotných plánovacích, řídicích a kontrolních úloh a také vytvoření kompletního systému z plánování likvidity, řízení likvidity, kontroly likvidity a výkaznictví. Controlling likvidity plní funkci poradce při otázkách podnikové ekonomiky a nezajišťuje jen finanční rovnováhu, ale také z důvodů rentability hlídá velikost pokladní hotovosti a řídí pohledávky a závazky. Controlling likvidity obsahuje bezprostřední řízení peněžních toků a zahrnuje také nepřímé řízení peněžních toků formou řízení oběžných prostředků a krátkodobých závazků. Díky existenci a efektivnímu řízení controllingu likvidity lze dosáhnout konkurenční výhody. (Eschenbach & Siller, 2012).

„K úkolům controllingu likvidity patří získávání informací, analýza, poradenství koordinace a porovnání plánu a skutečnosti v těchto oblastech:

- Vytvoření struktury na straně aktiv (použití prostředků) bilance a schválení investičním managementem a controllingem.
- Vytvoření struktury na straně pasiv (původ prostředků) bilance.
- Finanční plánování a kontrola.

- Likvidní plán, tzn. příprava potřebných likvidních prostředků v požadované výši ve správné době a na správném místě. Finanční plán příp. výkaz cash flow tvoří základ plánování, osnovy a kontroly.
- Management toku plateb: likvidní prostředky by měly organizaci sloužit co možná nejdéle, aby bylo možno urychlit příjem plateb a odložit výplaty. Příjem plateb od zákazníků se dá však v mnoha oblastech jen těžko ovlivnit, protože se např. u zákazníků neziskových organizací často jedná o státní instituce, nebo jsou splátky upraveny dlouhodobými smlouvami.
- Co nejlepší uložení přebytkových prostředků: pokud z výpočtu likvidity vychází přebytek likvidních prostředků, je nutno se rozhodnout, jak je nejlépe uložit.
- Optimální refinancování krátkodobých likvidních problémových míst: pokud nastane nedostatečné krytí, musí se včas opatřit potřebné prostředky.
- Vytvoření vztahů k úvěrovým institucím (především firemní banka/y), zvláště poskytnutí informací o obchodní činnosti a o strukturních údajích, aby mohla úvěrová instituce odpovídajícím způsobem kontrolovat rating podniku.
- Včasné rozpoznání likvidních problémových míst.
- Management a controlling příležitostí a rizik z hlediska účinků na likviditu.“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 244-245).

2. Řízení pracovního kapitálu ve vztahu k podnikovému řízení

Zjištění kapitálové potřeby pro oběžný majetek a následně financování této zjištěné potřeby je celkem obtížné. Synek uvádí, že v západní literatuře se hovoří o řízení pracovního kapitálu (working capital management) a jsou definovány dvě základní úlohy:

- „určit potřebnou (optimální, přiměřenou) výši každé položky oběžných aktiv a jejich celkové sumy,
- určit jakým způsobem oběžný majetek financovat.“ (Synek et al., 2011, s. 334).

Řízení pracovního kapitálu se odvíjí a je závislé na oboru, ve kterém firma podniká a který ovlivňuje celkovou výši pracovního kapitálu, dále na možnostech ve vyjednávání s dodavateli a odběrateli a také na možnostech výrobní technologie. (Kislingerová et al., 2007).

Řízení pracovního kapitálu je obvykle v pravomoci konkrétní úrovně podnikového managementu, ale pokud se controlling rozhodování přímo účastní, je velice pravděpodobné, že bude mít vyšší postavení v rámci rozhodování. (Dvořáková & Červený, 2012).

Při řízení pracovního kapitálu je nutné odlišit pojmy pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál. Pokud víme, co tyto pojmy znamenají, můžeme se dále soustředit na to, jak ve firmě optimálně pracovní kapitál řídit a jaká je role finančního manažera nebo controllera v procesu řízení pracovního kapitálu.

2.1 Pojem pracovní kapitál

Nejprve zde uvedu bližší vysvětlení pojmu pracovní kapitál. V odborné literatuře nalezneme opět několik definic.

V literatuře pojednávající o strategickém managementu nalezneme níže uvedené vysvětlení rozdílu mezi pracovním a čistým pracovním kapitálem: „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.“ (Fotr et al., 2012, s. 344).

Dle Freiberga v oblasti krátkodobého užití kapitálu se controlling zaměřuje na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku podniku. „Tento kapitál je pracovním kapitálem (working capital), tedy kapitálem, který „pracuje“, obíhá či cirkuluje zásobovacím, výrobním a odbytovým procesem podniku.“ (Freiberg, 1996, s. 19).

Dalším pohledem na pracovní kapitál je pohled bilanční. „V první řadě jde o kapitál, resp. finanční zdroje zachycené v rozvaze na straně pasiv. Na druhé straně takovýto kapitál obíhá v podobě oběžných aktiv.“ (Dvořáková & Červený, 2012, s. 63).

Dle Kislingerové se pracovní kapitál skládá z pohledávek, zásob a finančního majetku, jejichž hodnoty lze jednoduše zjistit z rozvahy každé společnosti. Pro jeho celkové pochopení je především důležité poznat hotovostní cyklus, který bude podrobněji popsán v následující kapitole. Při detailní analýze pracovního kapitálu vybraného podniku můžeme zjistit, že ne všechny položky rozvahy souvisejí s hotovostním cyklem. K tomu, abychom zjistili, které položky souvisejí s hotovostním cyklem konkrétního vybraného podniku, musíme znát údaje z interní evidence daného podniku a to je mnohdy velmi obtížné. (Kislingerová et al., 2007)

Tabulka 1: Přehled pojmů

Český pojem	Anglický pojem	Zkratka	Náplň pojmu
Pracovní kapitál	Working Capital	WC	Zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek
Čistý pracovní kapitál	Net Working Capital	NWC	a) WC - Krátkodobé závazky b) Dlouhodobý kapitál (vlastní kapitál + cizí dlouhodobý kapitál) - dlouhodobý majetek
Nefinanční pracovní kapitál	Noncash Working Capital	NCWC	Zásoby, pohledávky

Zdroj: (Vlastní zpracování dle Kislingerová et al., 2007, s. 407)

Výše a skladba pracovního kapitálu se odvíjí od konkrétních podmínek podniku. Na pracovní kapitál má vliv mnoho faktorů jak vnějších tak i vnitřních. Uvedu zde několik faktorů, které jsou dle Freiberga považovány za rozhodující faktory: objem prodeje, výrobní program, technologie a časové uspořádání výroby, zásobovací a prodejní politika, přístup k rizikům, ceny výrobních faktorů a výrobků, sezónnost a cykly výroby. (Freiberg, 1996).

Níže je uvedeno podrobnější dělení na vnitřní a vnější faktory.

2.1.1 Vnitřní faktory

Faktory, jako například zaměření podniku, technologie, výrobní proces, zásobování, správa pohledávek, objem prodejů, ceny sezónnost, cykly ve výrobě, ale i způsob řízení podniku včetně strategie podniku v daném prostředí a okamžiku, řadíme mezi vnitřní faktory. Patří sem i budoucí výhled k zajištění trvalé úspěšnosti podniku. (Dvořáková & Červený, 2012).

2.1.2 Vnější faktory

Mezi vnější faktory se řadí: pozice na trhu, ceny případných úvěrů, legislativa v oblasti podnikání, legislativa v oblasti daní a povinných pojištění a dokonce i ekologickými aspekty. (Dvořáková & Červený, 2012).

2.2 Čistý pracovní kapitál

Pracovní kapitál je z velké části financován závazky vůči dodavatelům. Rozdíl mezi pracovním kapitálem a krátkodobými závazky se nazývá čistý pracovní kapitál. V pracovním kapitálu musíme rozlišovat mezi jeho trvalými a dočasnými složkami, přičemž pro analýzy jsou relevantní právě trvalé části. (Kislingerová et al., 2007)

Čistý pracovní kapitál se řadí mezi rozdílové ukazatele. Představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji, buď vlastními, nebo cizími. Je to kapitál, který slouží k zajištění hospodářské činnosti, ale zároveň slouží také jako určitá rezerva, která v případě, že by podnik potkala nějaká nepříznivá událost, jež by si vyžádala neočekávaný výdej peněžních prostředků, přesto umožní podniku pokračovat v jeho další činnosti. (Fotr et al., 2012).

Čistý pracovní kapitál je ve strategickém managementu definován jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobého cizího kapitálu, nebo také jako přebytek dlouhodobého kapitálu nad stálými aktivy, kde čistý pracovní kapitál tvoří část dlouhodobého kapitálu, která slouží k financování oběžných aktiv. (Fotr et al., 2012).

I zde se, stejně jako u definice pracovního kapitálu, můžeme setkat s bilančním pohledem, který vzniká zvláštní pozicí peněžních prostředků. Tato pozice vzniká tím, že peněžní prostředky jsou na jedné straně součástí oběžných aktiv, ale zároveň oceňují veškerý kapitál. (Dvořáková & Červený, 2012). „Lze namítnout, že tato situace je dána

samotným bilančním principem podvojného účetnictví, resp. lze tvrdit, že majetek podniku je jen jeden, ale pohled na něj je dvojitý.“ (Dvořáková & Červený, 2012, s. 64).

Jinými slovy řečeno, na majetek se můžeme dívat za prvé z pohledu druhové skladby majetku (aktiva) a za druhé z pohledu zdrojů krytí (pasiva). Z toho vyplývá, že při řízení pracovního kapitálu se nemůžeme soustředit jen na položky aktiv, ale musíme kontrolovat a řídit i zdroje krytí konkrétního druhu majetku. (Dvořáková & Červený, 2012).

Petřík uvádí, že čistý pracovní kapitál umožňuje společnosti reálně zobrazit a stanovit takové položky jako:

- „stanovení celkové potřeby oběžných aktiv i jejich poměr k celkovým aktivům,
- určení vhodné krátkodobé struktury oběžných aktiv,
- určení optimální hodnoty jednotlivých složek oběžných aktiv,
- výběr optimálního financování oběžných (běžných) aktiv.“ (Petřík, 2009, s. 269)

Král ve své publikaci při rozboru solventnosti popisuje modifikovanou verzi čistého pracovního kapitálu, kdy do oběžného majetku nezahrnuje finanční prostředky: „modifikací pracovního kapitálu je tzv. čistý pracovní kapitál, kterým se rozumí výše oběžného majetku bez finančních prostředků, snížená o neúročené závazky.“ (Král et al., 2012, s. 59).

Obecně se rozlišují dva přístupy k výpočtu čistého pracovního kapitálu: vymezení z pozice aktiv a vymezení z pozice pasiv. (Fotr et al., 2012).

2.2.1 Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv

První přístup bývá někdy pojmenován také jako přístup finančních manažerů společnosti. (Fotr et al., 2012).

Výpočet čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv se provádí jako rozdíl oběžných aktiv a cizího krátkodobého kapitálu (krátkodobých závazků):

„Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky“ (Fotr et al., 2012, s. 344).

Obr.č. 3: Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv



Zdroj: (Fotr et al., 2012, s. 345)

2.2.2 Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice pasiv

Druhý přístup bývá také označen jako přístup vlastníka společnosti. (Fotr et al., 2012).

Výpočet čistého pracovního kapitálu z pozice pasiv se provede:

„Čistý pracovní kapitál = vlastní kapitál + cizí dlouhodobý kapitál – stálá aktiva“

(Fotr et al., 2012, s. 344).

Obr.č. 4: Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice pasiv



Zdroj: (Fotr et al., 2012, s. 345)

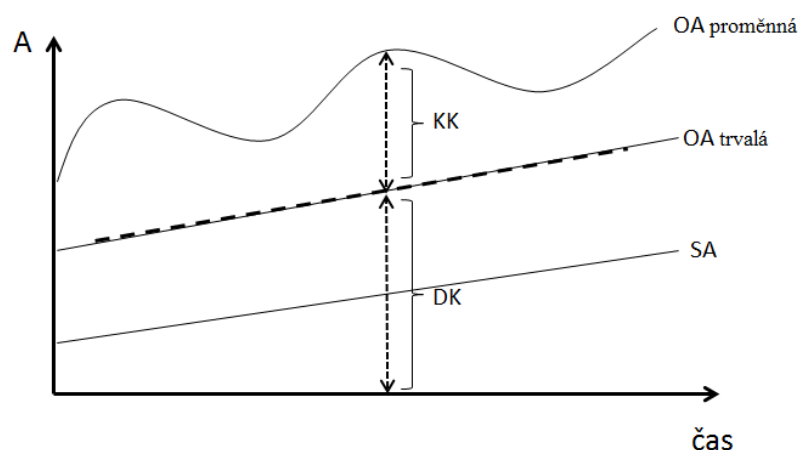
2.3 Přístupy k financování aktiv

Obecně se rozlišují tři přístupy k financování aktiv: vyvážený, konzervativní a agresivní. Volba konkrétního přístupu k financování aktiv je současně i finančním rozhodnutím, které vede k použití buďto agresivnějších přístupů s vidinou nižších nákladů, ale s ohrožením likvidity podniku nebo k použití umírněnějších přístupů s vidinou nižšího rizika, ale za cenu vyšších nákladů. Míra rizika je ovlivněna i prognózou budoucích výsledků, protože úspěšné větší riziko může přinést konkurenční výhodu. (Šulák, Vacík & Ircingová, 2012).

2.3.1 Vyvážený přístup

Vyvážený přístup je charakterizován tím, že stálá aktiva a trvalá část oběžných aktiv jsou financovány dlouhodobými zdroji a proměnná část oběžných aktiv zdroji krátkodobými. Neboli dlouhodobým kapitálem je financován dlouhodobý majetek a trvalá část oběžných aktiv. Trvalá část oběžných aktiv, to jsou například dlouhodobé zásoby, jinými slovy ta část oběžných aktiv, která v podniku přetrvává déle než rok. (Fotr et al., 2012).

Obr.č. 5: Vyvážený přístup k financování aktiv



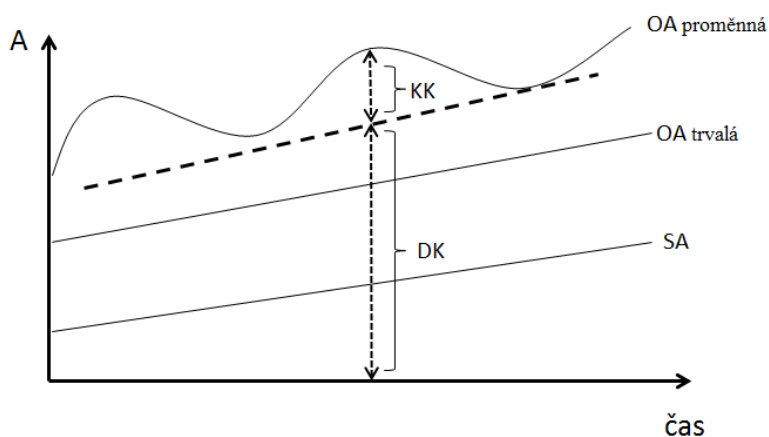
Zdroj: (Vlastní zpracování dle Šulák, Vacík & Ircingová, 2012, s. 55)

Zdravý typ financování, který sladuje životnost aktiv s dobou splatnosti pasiv, se vyznačuje vyváženou rizikovostí vztahu mezi majetkem a zdroji jeho krytí. (Fotr et al., 2012).

2.3.2 Konzervativní přístup

Konzervativní přístup znamená, že i určitá část proměnné složky oběžných aktiv je kryta dlouhodobými zdroji. (Fotr et al., 2012).

Obr.č. 6: Konzervativní přístup k financování aktiv



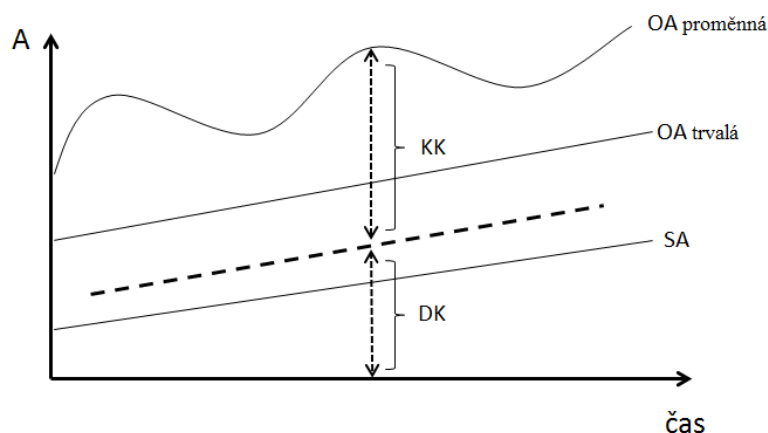
Zdroj: (Vlastní zpracování dle Šulák, Vacík & Ircingová, 2012, s. 56)

Projevuje se zde opatrný přístup vlastníků k financování z cizího kapitálu. Tento přístup se vyznačuje nízkou rizikovostí, avšak na druhé straně nižší rentabilitou. Nevýhodou je, že takto vázaný vlastní kapitál ztrácí na hodnotě. (Fotr et al., 2012).

2.3.3 Agresivní přístup

Agresivní přístup znamená, že naopak určitá část trvalé složky oběžných aktiv je kryta krátkodobými zdroji. Krátkodobým kapitálem se substituuje část oběžných aktiv. (Fotr et al., 2012).

Obr.č. 7: Agresivní přístup k financování aktiv



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Šulák, Vacík & Ircingová, 2012, s. 56)

Výhodou je, že krátkodobý kapitál je levnější než dlouhodobý a vzniká ekonomický efekt z časového nedokrytí kapitálu majetkem. Tento přístup tím, že využívá méně nákladné zdroje, vede k jejich vyšší rentabilitě. Na druhé straně představuje časový nesoulad životnosti aktiv s dobou splatnosti pasiv vyšší riziko, které je možné snížit buď dosažením dostatečně vysokého hospodářského výsledku, nebo možností použít překlenovací úvěr. Úspěšně zvládnuté vyšší riziko může přinést konkurenční výhodu, ale s ohrožením likvidity podniku. Dalším důvodem, proč použít tento přístup, může být i obtížná dostupnost dlouhodobých zdrojů především pro začínající firmy. (Fotr et al., 2012).

2.4 Optimální objem pracovního kapitálu

V odborné literatuře nalezneme několik vysvětlení a pohledů na optimální výši čistého pracovního kapitálu a jak tento optimální stav nalézt.

První pohled se soustředí a popisuje důvody, proč je důležité mít kladnou hodnotu čistého pracovního kapitálu, ale zároveň uvádí i nevýhody této varianty, které nesmí být opomenuty.

Dosahovat kladného čistého pracovního kapitálu je důležité například z pohledu stability podniku, kdy je velikost čistého pracovního kapitálu významnou součástí finanční strategie podniku. (Fotr et al., 2012). „Čím je tento kapitál vyšší, tím je větší i

jeho finanční stabilita a odolnost vůči nepříznivým změnám podnikatelského okolí, ovlivňujících příjmy podniku.“ (Fotr et al., 2012, s. 173).

Také se může jednat o určitou formu luxusu či pohodlnosti. Dle Freiberga totiž vyšší objemy pracovního kapitálu sice na jednu stranu dovolují podniku pohodlnější život, ve smyslu nízkého rizika, ale zároveň představují dosti drahý a mnohdy zbytečný luxus. (Freiberg, 1996). „Obzvláště v situaci vysokých nákladů na kapitál a nízkých ziskových marží nutno pečlivě vážit a analyzovat pozitivní a negativní účinky spojené s určitou úrovní pracovního kapitálu.“ (Freiberg, 1996, s. 19).

Důvodem, proč držet vyšší objemy čistého pracovního kapitálu, může být i spekulativní hledisko, kdy společnost záměrně drží větší objem zásob na skladě v očekávání změny vývoje cen na trhu. Zde ale platí to samé, co v předchozím odstavci. A sice, že pokud má podnik vyšší objemy pracovního kapitálu, než jaké potřebuje, získá pocit jistoty z hlediska zajištění výrobního procesu, ale na druhé straně dojde k tzv. „umrtvení kapitálu“, což často vede ke vzniku neefektivních nákladů. Výrazný dopad pak tento problém může mít v situaci vysokých nákladů kapitálu a nízkých marží. (Dvořáková & Červený, 2012).

Kladný čistý pracovní kapitál přináší také jisté nevýhody, na které nesmíme zapomenout a musíme je brát v úvahu při řízení pracovního kapitálu. Například zvyšováním čistého pracovního kapitálu dochází ke snížení hospodářského výsledku, což je způsobeno tím, že krátkodobý kapitál bývá obvykle levnější než dlouhodobý kapitál. Souvisí to s faktem, že úrokové sazby krátkodobých bankovních úvěrů jsou zpravidla nižší než úrokové sazby dlouhodobých bankovních úvěrů. (Fotr et al., 2012).

Hodnota čistého pracovního kapitálu by měla být kladná, ale zároveň se hledá ještě optimální výše tohoto kapitálu, protože dlouhodobý kapitál je dražší než krátkodobý a nadměrné množství neproduktivního kapitálu snižuje sice navenek kreditní riziko firmy, zároveň dochází ke snížení výnosnosti kapitálu. (Fotr et al., 2012).

Druhý pohled na optimální výši čistého pracovního kapitálu se zaměřuje na vysvětlení, proč se některé podniky snaží dosáhnout co nejnižší výše čistého pracovního kapitálu a v některých extrémních případech dokonce až záporné hodnoty čistého pracovního kapitálu.

Kislingerová popisuje, že ve snížení čistého pracovního kapitálu lze vidět příležitosti pro nalezení úspor. Vzhledem ke složení pracovního kapitálu je jeho výše ovlivňována průběhem výroby, nákupu a prodeje. 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. Pokud není pracovní kapitál efektivně využíván, lze nalézt příležitosti pro nalezení úspor při optimálním využití. Na první pohled se tedy může zdát, že čím méně pracovního kapitálu společnost má, tím lépe pro společnost. Tato úvaha je však nebezpečná a mohla by vést k poškození samotného podnikání. Určitá výše pracovního kapitálu je důležitá a proto je potřeba hledat jeho optimální výši. (Kislingerová et al., 2007).

Musíme si uvědomit, že nižší hodnota pracovního kapitálu vede sice k úsporám, ale současně se zvyšují nároky na jeho řízení a tím se objevuje vyšší zranitelnost podniku. (Freiberg, 1996). Zranitelnost podniku se v oblasti oběžných aktiv projevuje tím, že jakákoliv porucha může vést k negativním dopadům do výrobního procesu. (Dvořáková & Červený, 2012).

Další nevýhodou tohoto pohledu, kdy se snažíme docílit co nejnižšího čistého pracovního kapitálu, je jeho vyšší rizikovost. „Nízký čistý pracovní kapitál představuje rizikovější variantu financování, která může vést snadněji k neschopnosti podniku hradit své závazky. Čistý pracovní kapitál může být i záporný, což znamená, že některé složky stálých aktiv jsou kryty krátkodobým kapitálem. Tato situace výrazně ohrožuje finanční stabilitu firmy a může vést k jejímu bankrotu.“ (Fotr et al., 2012, s. 173).

Nalézt optimální objem čistého pracovního kapitálu je velmi obtížné. Hledáme takový objem pracovního kapitálu, který je pro konkrétní podnik, situaci či budoucí očekávání, optimální. Snažíme se najít takovou výši pracovního kapitálu, která při určité úrovni zásob, pohledávek, finančního majetku povede k dostatečnému zisku, likviditě a tím i k udržitelnému rozvoji firmy. (Dvořáková & Červený, 2012).

Nesmíme přitom zapomínat, že určitá výše nákladů je vždy potřebná: „chybou by však bylo, kdybychom se soustředili pouze na požadavek výrazné minimalizace nákladů. V oblasti řízení pracovního kapitálu, a v podstatě i v celém podnikatelském procesu, se s určitou výší nákladů musíme vždy smířit. Proto je výraz optimalizace zcela na místě,

neboť náklady jsou především nositelé ekonomického prospěchu.“ (Dvořáková & Červený, 2012, s. 64).

Král ve své publikaci při rozboru solventnosti popisuje určitou rozdvojenost a složitost řízení podniku a hledání optima čistého pracovního kapitálu ve vztahu k rozsahu podnikání: „Zatímco řízení efektivnosti směřuje spíše k minimalizaci čistého pracovního kapitálu, cílem řízení solventnosti je stanovit, resp. indikovat spíše vyšší, bezpečnou úroveň čistého pracovního kapitálu, zajišťující jistotu při splácení závazků v termínech splatnosti.“ (Král et al., 2012, s. 59).

V současné době se pro některé společnosti jeví jako optimální a snaží se docílit tzv. „nulový pracovní kapitál (zero working capital)“. (Synek et al., 2011, s. 335). Dle Synka tato koncepce vychází z poněkud odlišného pojetí pracovního kapitálu, kdy pracovní kapitál zahrnuje „zásoby + pohledávky – závazky u dodavatelů, přičemž se předpokládá, že zásoby financují sami dodavatelé. Tato koncepce předpokládá rychlou reakci podniku na objednávky (hovoří se o managementu založeném na poptávce – demand-based management), aplikaci Just-In-Time a vůbec maximální zkrácení obrátového cyklu peněz.“ (Synek et al., 2011, s. 335).

Dle Kislingerové při hledání optimální výše objemu pracovního kapitálu bychom se měli především snažit najít odpovědi na otázky:

„Jaká je optimální úroveň pracovního kapitálu k udržení výkonů?

Jaká úroveň pracovního kapitálu zajistí nejvyšší tvorbu hodnoty pro vlastníky?

Jak snížit úroveň pracovního kapitálu při nezměněných výkonech a ziscích?“ (Kislingerová et al., 2007, s. 415).

2.5 Role finančního manažera

Finanční manažer nebo controller v podniku musí sledovat dílčí části čistého pracovního kapitálu a parametry jeho financování, jak uvádí například Kislingerová: „Přestože samotné řízení pracovního kapitálu spočívá v řízení jeho složek, finanční manažer má za úkol zjistit jeho optimální výši pracovního kapitálu a iniciovat patření k dosažení této výše. Cílem totiž nemůže být snížení pracovního kapitálu za každou cenu, ale pouze na úroveň, která bude co možná nejvíce podporovat obchodní aktivity, a přitom náklady na jeho udržování budou minimální.“ (Kislingerová et al., 2007, s. 422)

Ale i jiní autoři upozorňují na významnost práce s jednotlivými položkami čistého pracovního kapitálu: „Čistý pracovní kapitál se velmi často využívá jako ukazatel při finanční analýze, zatímco v oblasti manažerského účetnictví, resp. controllingu však častěji pracujeme s jednotlivými složkami pracovního kapitálu.“ (Dvořáková & Červený, 2012, s. 64).

Finanční manažer nebo controller určuje cílovou nebo optimální výši čistého pracovního kapitálu vzhledem k objemu a charakteru prodeje, sleduje jeho kvalitu a oceňuje jeho jednotlivé složky. Pokud se projeví nedostatky v kvalitě nebo objemu pracovního kapitálu, nemůže obvykle ze své pozice přímo zasáhnout, ale jeho role spočívá v iniciování analýzy příčin vznikajících nedostatků a informování vedení společnosti. Finální opatření pak realizují manažeři zodpovědní za podnikové funkce, které složky pracovního kapitálu ovlivňují. Finanční manažer by tak měl neustále podněcovat ostatní v hledání možných zlepšení. (Kislingerová et al., 2007).

3. Nástroje a kritéria řízení pracovního kapitálu

Jak již bylo uvedeno v předcházející kapitole, při řízení pracovního kapitálu je důležité zaměřit se na konkrétní složky pracovního kapitálu respektive čistého pracovního kapitálu. Řídit ne celek ale jednotlivé části pracovního kapitálu. (Kislingerová et al., 2007).

Jak uvádí Kislingerová: „Pro rozlišení položek majetku a závazků, které jsou pro řízení pracovního kapitálu relevantní, velmi dobře poslouží analytická evidence v účetním rozvrhu a další účetní objekty, jako jsou hospodářská střediska nebo zakázky.“ (Kislingerová et al., 2007, s. 413).

Tabulka 2: Souhrnné vodítko pro rozlišení položek relevantních pro řízení pracovního kapitálu

Aktiva	
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	Nepatří do pracovního kapitálu
Stálá aktiva	Nepatří do pracovního kapitálu
Oběžná aktiva	-
Zásoby	Všechny položky patří do pracovního kapitálu
Dlouhodobé pohledávky	Do pracovního kapitálu patří: Pohledávky z obchodního styku Jiné pohledávky - podle analytické evidence
Krátkodobé pohledávky	Do pracovního kapitálu patří: Pohledávky z obchodního styku Ostatní položky - podle analytické evidence
Finanční majetek	Všechny položky patří do pracovního kapitálu
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	Do pracovního kapitálu patří: Příjmy příštích období
Pasiva	
Vlastní kapitál	Nefinancuje pracovní kapitál
Cizí zdroje	-
Rezervy	Nefinancuje pracovní kapitál
Dlouhodobé závazky	Pracovní kapitál financují: Dlouhodobé přijaté zálohy - podle analytické evidence Ostatní položky - podle analytické evidence
Krátkodobé závazky	Pracovní kapitál financují: Závazky z obchodního styku Ostatní položky - podle analytické evidence
Bankovní úvěry a výpomoci	Krátkodobé úvěry financují čistý pracovní kapitál
Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	Pracovní kapitál financují: Výdaje příštích období

Zdroj: (Vlastní zpracování dle Kislingerová et al., 2007, s. 413)

Při řízení pracovního kapitálu hledáme nástroje a kritéria, která nám pomohou nalézt odpověď na otázku: „jak najít určitou hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku, kterou lze považovat za optimální z hlediska zisku, rizika jeho dosažení a jiných hodnotících faktorů.“ (Freiberg, 1996, s. 19). Freiberg dále uvádí, že hledání odpovědi na tuto otázku je složité, protože každá změna v pracovním kapitálu působí zároveň na zisk, cash flow a ovlivňuje také míru rizika, proto podnikové rozhodovací procesy v oblasti pracovního kapitálu probíhají spíše intuitivně a neprovádí se podrobná analýza těchto účinků. (Freiberg, 1996).

Eschenbach uvádí jako jednu z řídicích veličin pracovního kapitálu likviditu. „Je to hlavně řízení oběhu finančních prostředků, kterým se určuje pracovní kapitál jako důležitý objekt operativní každodenní činnosti. Je úkolem každého podniku, aby přeměnil stávající zdroje (kapitál, know-how, materiál, pracovní síla) na produkty a služby. Z pohledu managementu likvidity dochází k permanentnímu oběhu potřeb financování, vazby kapitálu na majetek a uvolnění kapitálu.“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 245).

„Určujícími veličinami potřeby financování jsou:

- *výše potřeby financování*, určuje se především oborem a druhem podniku, zvolenou finanční formou (např. nákup, pronájem nebo leasing), zvoleným obchodním modelem a objemem tvorby hodnot,
- *doba vazby kapitálu*, určuje se především oborem podniku, zvoleným obchodním modelem, průběžnou dobou procesu vytváření výkonů a uplatněním na trhu, faktickou tržní mocí podniku a platebními podmínkami dodavatelů a na druhé straně zákazníků.“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 245).

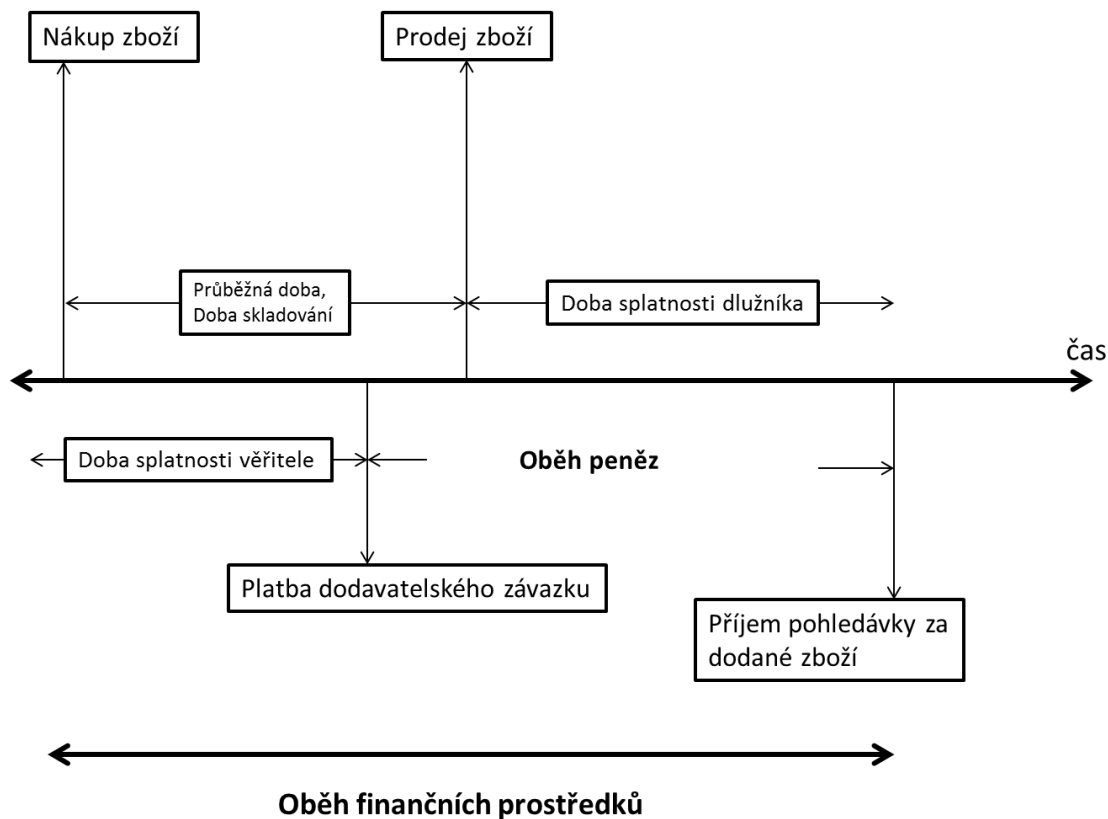
3.1 Oběh finančních prostředků

„Potřeba kapitálu, tzn. objem oběhu finančních prostředků, je výsledkem požadavku překlenout dobu mezi pořízením zboží a zaplacením tržního výkonu podniku zákazníkem.“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 245).

Důležitou částí oběhu finančních prostředků je *oběh peněz* (cash-to-cash) (C2C), někdy je také nazýván jako hotovostní cyklus, nebo také obratový cyklus peněz. Jedná se o průměrné časové období od vynaložení peněz na nákup materiálu, surovin, pomocných

prostředků, pohonných látek, nebo služeb do vrácení formou platby od zákazníků za zboží či služby zpět do podniku. (Eschenbach & Siller, 2012).

Obr.č. 8: Oběh finančních prostředků



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Eschenbach & Siller, 2012, s. 246)

„Cyklus C2C se vypočítá jako saldo z těchto veličin: Průměrná doba pohledávek (*doba splatnosti dlužníka*) + průměrná *skladovací doba* - průměrná *doba splatnosti věřitele*.“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 246).

Velikost tohoto cyklu je různá a liší se dle typu podnikatelské činnosti. Některé typy podniků nemají zpravidla téměř žádné nezaplacené pohledávky (potravinářský maloobchod) a v tom případě se pak jedná jen o vztah četnosti obratu investičního majetku k průměrné době skladování a době splatnosti věřitele. Jiné typy podniků (služby) nemají naopak vůbec žádné zásoby a jedná se pak především o management pohledávek. (Eschenbach & Siller, 2012)

Vazba čistého kapitálu neboli oběhový cyklus peněz se měří ve dnech. Obsahově odpovídá toto časové období pracovnímu kapitálu. Dle Eschenbacha lze a je potřeba toto období zkrátit:

- „minimalizovat průměrnou dobu pohledávek profesionálním managementem pohledávek počínaje již marketingem a prodejem, a controllingem pohledávek,
- minimalizovat průměrnou skladovací dobu profesionálním managementem a controllingem nákupu a zásob,
- zvýšit průměrnou dobu splatnost věřitele, s omezením, že dodavatelské slevy budou podle možnosti systematicky využívány.“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 246).

Kislingerová tento oběh pojmenovala jako hotovostní cyklus, protože společnost musí mít hotovost, aby mohla nakoupit materiál pro zahájení výroby a následně dodat objednané zboží zákazníkovi, který za ně zase zaplatí. (Kislingerová et al., 2007).

Následně uvádí, jaká je optimální výše tohoto cyklu, aby byla zakázka pro firmu výhodná. Je celkem logické, že hotovost použitá na začátku by měla být nižší než hotovost, která je nakonec inkasovaná od odběratele. Při řízení pracovního kapitálu je důležité se zaměřit na objem na počátku investované hotovosti a také na dobu, na kterou je hotovost investována. (Kislingerová et al., 2007).

Synek tento cyklus pojmenovává jako obratový cyklus peněz (OCP, angl. cash conversion cycle) a definuje jako dobu, která uplyne mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků. Obratový cyklus peněz charakterizuje dobu, po kterou jsou fondy podniku vázány v oběžném majetku. (Synek et al., 2011).

Synek následně popisuje jednotlivé položky obratového cyklu:

1. „z doby obratu zásob (DOZ), což je průměrná doba od nákupu materiálu do prodeje výrobků. Vypočteme ji podle vzorce:

$$DOZ = \text{průměrná zásoba} \times 360 / \text{tržby}$$
2. z doby obratu pohledávek neboli doby inkasa (DI), což je doba, která uplyne od fakturace výrobků do inkasa. Vypočteme ji takto:

$$DI = \text{průměrná výše pohledávek} \times 360 / \text{tržby}$$
3. z doby odkladu plateb (DOP), což je doba mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně. Tato doba snižuje dobu obratového cyklu peněz. Zjistíme ji podle vzorce:

$$DOP = \text{dluhy dodavatelům} \times 360 / \text{tržby}$$

Synek ještě doplňuje, že místo tržeb by bylo v tomto případě přesnější použít ukazatele náklady na prodané zboží“ (Synek et al., 2011, s. 336).

Jiná verze výpočtu ukazatele doby odkladu plateb, která potvrzuje Synkovo doplnění ohledně nákladů, se objevuje ve strategickém managementu, kde se doba odkladu plateb nazývá doba obratu závazků a kde se ve jmenovateli místo tržeb objevují náklady: „Doba obratu závazků = průměrné závazky z obchodního styku x 360 / objem nákupů materiálu. Ukazatel doby obratu závazků naznačuje dobu využití těchto závazků v podniku pro možné financování aktiv, proto má podnik snahu tuto dobu prodlužovat.“ (Fotr et al., 2012, s. 349).

Obratový cyklus peněz se vypočte „jako součet doby obratu zásob a doby inkasa a odečte se doba odkladu plateb (závazků): $OCP = DOZ + DI - DOP$.“ (Synek et al., 2011, s. 337).

Dle Kislingerové je celý proces ve skutečnosti celá řada drobných na sebe navazujících činností a relativně drobných úkonů, jež významně ovlivňují dobu trvání cyklu. „A právě doba trvání cyklu je faktor ovlivňující objem prostředků a zejména dobu, po kterou tyto prostředky musí být do hotovostního cyklu investovány.“ (Kislingerová et al., 2007, s. 416).

Obratový cyklus úzce souvisí s dalším ukazatelem, který se používá při řízení pracovního kapitálu a tím je kapitálová potřeba peněz pro financování oběžného majetku. Kapitálovou potřebu na oběžný majetek vypočteme jako součin obratového cyklu peněz a celkových jednodenních nákladů. Prvním činitelem je tedy obratový cyklus a druhým činitelem jsou jednodenní náklady (výdaje) na prodané zboží. Ty vypočteme z celkových nákladů, které zjistíme jako součet nákladových položek ve výsledovce dělených 360. (Synek et al., 2011).

3.1.1 Možnosti snížení doby trvání hotovostního cyklu

V odborné literatuře se objevuje několik doporučení, jak lze hotovostní cyklus zkrátit.

„Čím kratší je obratový cyklus peněz, tím méně provozního kapitálu podnik potřebuje. Cyklus lze zkrátit:

1. zkrácením doby obratu zásob, tj. zkrácením doby zásobování, výroby, expedice,

2. zkrácením doby inkasa, např. zainteresováním odběratelů na včasnějším placení faktur poskytováním slev za dřívější úhrady,
3. prodloužením doby odkladu plateb (pokud toto prodloužení nezvýší náklady podniku a nepoškodí vztahy s dodavateli).“ (Synek et al., 2011, s. 338).

Eschenbach se zaměřil na průměrné doby, které se uvádějí v obrátovém cyklu peněz (C2C). Tyto doby jsou jen výsledkem četných procesů neovlivnitelných podnikem ani investory, je proto nutno provést konkrétní opatření při vytváření vztahů k dodavatelům a zákazníkům. Pracovní kapitál je částí kapitálu vázaného v podniku a díky tomu se projeví vliv na rentabilitu konkrétních opatření. Čím vyšší je pracovní kapitál, tím menší je rentabilita celkově použitelného majetku. Rozsah a doba vazby kapitálu má kromě rentability účinek také na příležitosti a rizika. (Eschenbach & Siller, 2012).

Eschenbach se věnuje pozici likvidity a popsal tyto konkrétní příležitosti a rizika, díky kterým se dá dosáhnout vyšší hodnoty pracovního kapitálu:

„*Příležitosti* pro lepší pozici likvidity vznikají především:

- dosažením trvalých zisků podniku a platebních přebytků,
- využitím pozitivních pákových (leverage) efektů,
- systematickou kontrolou bonity potenciálních a stávajících zákazníků,
- jednáním s úvěrovými institucemi o lepší bankovní podmínky,
- opíráním se o spolehlivé (vlastní nebo cizí) poskytovatele kapitálu a
- trvalými hospodárnými investicemi.

Rizika pro likviditu jsou např.:

- měnová rizika,
- riziko změny úrokové míry,
- riziko příliš vysokého stupně zadlužení (gearing),
- riziko nenalezení adekvátních finančních zdrojů,
- příliš riskantní investice,
- špatný rating podniku,
- riziko opravných položek příp. nedobytných pohledávek,
- riziko nepřilíš ziskových prodejních zásob,
- riziko nadměrné likvidity a
- riziko zpronevěry a podvodu (fraud).“ (Eschenbach & Siller, 2012, s. 247).

„Důležitými hnacími silami příležitostí a rizik likvidity, které se musí řídit a regulovat, jsou proto rozhodnutí:

- o akcích a reakcích na příležitosti a rizika trhů (zvláště odbytových, pracovních, finančních, kapitálových a nákupních trhů),
- o investicích,
- o vytváření procesů v cyklu C2C a
- o vytváření vztahů ke spolehlivým dodavatelům a úvěrovým institucím.“
(Eschenbach & Siller, 2012, s. 247).

Také Kislingerová se věnuje výčtu oblastí, které je nutno analyzovat pro zjištění příležitostí ke zkrácení cyklu. Uvádí výčet činností, který sice není kompletní, protože závisí především na charakteru a výjimečnostech odvětví, konkurenční pozice, firemní kultury a způsobu řízení společnosti, ale může sloužit jako určité vodítko pro zkoumání příležitostí ke zkrácení cyklu:

1. „Příjem a zpracování objednávky zákazníka
2. Objednávání zásob
3. Doba dodání zásob pro zahájení výroby
4. Konstrukční a technologická příprava výroby
5. Plánování výroby
6. Výrobní technologie
7. Skladování hotových výrobků
8. Expedice
9. Příprava a doručení faktury
10. Doprava zákazníkovi
11. Dohodnutá splatnost pohledávky
12. Zákazníková vůle zaplatit včas
13. Zákazníková schopnost zaplatit včas
14. Doba převodu peněz bankovním systémem
15. Doba převodu peněz poštou
16. Tok informací (týká se všech výše uvedených oblastí)

Mnohá zpoždění v hotovostním cyklu jsou zřetelně viditelná, jiná jsou skryta. Úkolem analýzy je pečlivě prozkoumat všechny komponenty hotovostního cyklu, působící

faktory z vnějšího okolí firmy i zevnitř a pokusit se odstranit příčiny zpoždování.“ (Kislingerová et al., 2007, s. 417).

3.2 Pohledávky

Pohledávky jsou jednou z hlavních složek řízení pracovního kapitálu a společně se závazky mají velký vliv na výslednou výši celkového čistého pracovního kapitálu.

Na začátku je vhodné definovat samotný pojem pohledávky: „Pohledávka obecně představuje právo věřitele požadovat na dlužníkovi plnění určitého závazku. V podniku velká část pohledávek vzniká ze závazků jeho odběratelů zaplatit za výrobky a služby. Jde o peněžní částky, které nebyly zaplacený ihned při dodávce, ale mají být zaplacený po určité době (zboží tedy bylo poskytnuto na úvěr).“ (Synek et al., 2011, s. 339).

Bragg vnímá pohledávky jako významnou položku v rozvaze většiny současných obchodních podniků. Pohledávky musí být proto pečlivě spravovány, aby byla zajištěna optimální výše pracovního kapitálu. Správné postupy při řízení pohledávek jsou nezbytné nejen pro pokračující úspěch podniku, ale i pro dobré vztahy se zákazníky. Řízení pohledávek začíná ještě před dohodou o objednání zboží či služeb, pokračuje přes přípravu a vystavení faktury a končí obdržetím všech dlužných částek. (Bragg, 2011).

Existují dva pohledy na pohledávky. Prvním z nich je pohled účetní a podle účetního principu se očekává v určitém časovém horizontu jejich přeměna do podoby peněžních prostředků. Z účetního pohledu je při finančním řízení jednoznačný požadavek, a to aby byly pohledávky minimální. V pohledávkách jsou vázány peněžní prostředky, to je negativní jak pro cash flow, tak pro náklady (náklady ušlých příležitostí) a také vzniká riziko neuhrazení pohledávky. (Dvořáková & Červený, 2012).

Účetní pohled na pohledávky zmiňuje i Synek, který současně uvádí i možná rizika vznikající z nezaplacení pohledávek: „Účetně se vznik pohledávky projeví v aktivech – sníží se stav zásob a zvýší se položka pohledávky. Peněžní pohledávka zaniká vyrovnáním dluhu nebo jiným způsobem. Není-li dlužník schopen peněžní pohledávku zaplatit pro svou platební neschopnost, hovoříme o tzv. nedobytné pohledávce. Není-li dodavatel (věřitel) schopen nedobytnou pohledávku financovat (např. úvěrem od banky), dostává se do tzv. druhotné platební neschopnosti.“ (Synek et al., 2011, s. 339).

Druhým pohledem na pohledávky je pohled finančního manažera: „Při procesním řízení a respektování potřeb zákazníků, resp. odběratelů, popř. i respektování konkurence, musíme své výrobky a služby prodat nejen dnes, ale prodávat je i v budoucnosti. Tato situace vede k tomu, že musíme připustit existenci pohledávek a poskytovat našim obchodním odběratelům obchodní úvěr a tím si nejen udržet stávající zákazníky, ale získat i nové. Na druhé straně musí podnik tyto objektivně nutné pohledávky řídit, resp. spravovat. To vše od jejich vzniku až po jejich úhradu či odpis.“ (Dvořáková & Červený, 2012, s. 72).

Dle Kislingerové při hledání odpovědi na otázku proč existují pohledávky, nalezneme minimálně dva základní důvody existence pohledávek. Prvním důvodem je technický a organizační důvod, kdy placení přímo při plnění je v některých případech nemožné zrealizovat. Brání tomu například vysoké objemy peněžní hotovosti, nemožnost kontroly okamžitých bankovních převodů. (Kislingerová et al., 2007).

V současné době jsou to například i legislativní důvody, kdy je ze zákona určen limit pro platbu v hotovosti. (Zákon č. 254/2004 Sb., o omezení plateb v hotovosti, 2015).

Druhým důvodem jsou požadavky odběratelů, kteří po svých dodavatelích požadují financování zásob a výroby. Tento pohled na existenci pohledávek úzce souvisí s již uvedeným pohledem finančního manažera. Pohledávky se stávají nástrojem, jak lze získat konkurenční výhody pomocí odkladu doby splatnosti. Nesmí se ale zapomenout, že současně s konkurenční výhodou vznikají také možná rizika: riziko opožděných plateb, riziko vzniku nedobytných pohledávek, nebo pohledávek, které lze vymoci jen za pomoci velkého úsilí a dodatečných nákladů. (Kislingerová et al., 2007).

Freiberg se u rozboru pohledávek podrobněji zabývá spíše existencí druhého důvodu pohledávek a tím je konkurenční výhoda. Jako jeden z důležitých faktorů prodejní úspěšnosti podniku uvádí právě časový prostor, který podnik poskytne odběratelům k úhradě obdrženého zboží. „Každý podnik ví, že chce-li být konkurenceschopný a prodejně úspěšný, pak zpravidla musí odběratelům poskytnout určitý obchodní úvěr. Výjimku tvoří situace, kdy má dodavatel silné tržní postavení a může si tak říkajíc diktovat platební podmínky. Naopak, má-li podnik volné kapacity a jeho výrobky jsou na trhu snadno nahraditelné, pak je třeba pro dosažení cílových prodejů platební podmínky spíše liberalizovat.“ (Freiberg, 1996, s. 20).

Mezi zvláštní typ pohledávek patří zálohy za budoucí dodávku materiálu nebo zboží a také příjmy příštích období. V obou případech se jedná o pohledávky, které patří mezi části pracovního kapitálu, ale nemívají většinou velký význam pro řízení pracovního kapitálu. Záleží samozřejmě na druhu podnikání a v některých případech vliv na pracovní kapitál mít mohou. V případě záloh za budoucí dodávku materiálu nebo zboží se jedná o zvláštní typ pohledávek, které jsou jakýmsi obráceným závazkem, tedy pohledávkou. Příjmy příštích období vznikají v případě, že společnost provedla nějakou činnost, za kterou jí náleží odměna, ale kterou zatím neobdržela (vyexpedované, ale zatím nevyfakturované dodávky vlastní produkce). (Kislingerová et al., 2007).

Z pohledu řízení pracovního kapitálu jsou pohledávky jedním z nejdůležitějších faktorů, protože ve většině případů představují značnou část majetku podniku, a jejich řízení proto musí být věnována velká pozornost. (Synek et al., 2011).

Synek uvádí, že „řízením pohledávek (credit policy) rozumíme jejich usměrňování z hlediska objemu, struktury a času. Základem řízení jsou časové plány pohledávek (plány inkasa) a úvěrová politika.“ (Synek et al., 2011, s. 339).

3.2.1 Úvěrová politika

Jak již bylo výše zmíněno, úvěrová politika je společně s časovými plány pohledávek jedním ze základních pilířů řízení pohledávek. (Synek et al., 2011).

Dle Freiberga při prodeji na úvěr vzniká rozdíl mezi účetní a peněžní realizací prodeje a dochází ke vzniku pohledávek, které musí být do doby úhrady financovány. Přitom ale existuje stálé riziko, že dodavatel provede úhradu se zpožděním, nebo ji dokonce neprovede vůbec. Freiberg souhlasí, že je nutné v daných tržních podmínkách prodávat na úvěr, ale kritizuje bezstarostnost, která se v některých společnostech objevuje při řešení otázek úvěrové politiky. Upozorňuje, že při prodeji na úvěr dochází mnohdy k značnému nárůstu pohledávek, což může vyvolávat nezanedbatelné náklady a rizika. Podniky by se ve svých prodejních politikách měly zaměřit nejen na pozitivní efekty, kterými jsou vyšší prodeje a zisky, ale zároveň by měly brát v potaz negativní efekty, kterými jsou vícenáklady a rizika. Také v oblasti řízení pohledávek by se měl controlling zaměřit právě na hodnocení pozitivních a negativních dopadů úvěrové politiky. (Freiberg, 1996)

„Primárně se hodnotí dopady úvěrové politiky na: prodeje; pohledávky; náklady kapitálu; rizika ztrát z nedobytych úvěrů (bad-debt-losses).“ (Freiberg, 1996, s. 20).

„Je samozřejmé, že vždy existuje určitá úvěrová politika, kterou lze charakterizovat jako optimální z hlediska vymezených cílů (zisk, obrat apod.). Tato politika je dána určitými parametry, které může podnik v rámci daných podmínek (chování odběratelů a konkurence, smluvní ujednání, cena peněz atd.) měnit. Různou volbou parametrů, jako např. délka obchodního úvěru, sleva za promptní placení (skonto), doba uplatnění slevy atd., ovlivňuje podnik jak kladné, tak záporné efekty, např.: objem prodejů, náklady prodejů, ztráty z nevyinkasovaných pohledávek, využívání skonta, náklady z vázanosti kapitálu. Pomocí vhodného software je možné vygenerovat desítky možných variant úvěrové politiky. Výběr optimální varianty se provede z hlediska zvolených kritérií (zisk, obrat atd.).“ (Freiberg, 1996, s. 23).

Organizační aspekt úvěrové politiky

Každý podnik přistupuje k úvěrové politice odlišně. Některé podniky prodávají za běžných platebních podmínek a nevěnují příliš pozornosti tomu, zda je schopen zákazník platit, nestanovují ani žádné úvěrové limity, cíle apod. Spíše se v těchto případech jedná jen o účetní evidenci pohledávek, jejich inkaso a vymáhání. (Freiberg, 1996). Jiné podniky mají naopak propracovaný proces úvěrového managementu, který svým rozsahem může patřit spíše do finančního řízení než do controllingu. (Dvořáková & Červený, 2012).

Freiberg uvádí, že konkrétní cíle úvěrové politiky a podmínky podnikového okolí určují strukturu a obsah úloh úvěrového managementu. (Freiberg, 1996).

„Za určitý standard lze považovat následující soubor úloh:

- stanovení úvěrových limitů vůči odběratelům a jejich kontrola;
- kontrola pohledávek po lhůtě splatnosti a iniciace následných opatření;
- iniciace inkasa (upomínky, sankce apod.);
- verifikace důvěryhodnosti (credit rating) odběratele;
- kontrola platebních podmínek objednávek;
- monitorování pohledávek (doba obratu, obrátka, stáří pohledávek atd.);
- analýza, plány a kontrola úvěrových vztahů a pohledávek;

- komunikace s marketingovým, cenovým aj. oddělením.

Úvěrovým managementem může být v podniku pověřen specializovaný pracovník – úvěrový manažer, nebo může být vytvořeno v případě větších podniků i samostatné úvěrové oddělení. Nejtěsnější komunikační sepětí má úvěrový management k účetnictví a marketingu.“ (Freiberg, 1996, s. 28).

Řízení úvěrové politiky

Při řízení obchodního úvěru bychom měli znát odpovědi na tyto otázky:

1. „Jak dlouhou dobu splatnosti poskytnete svým zákazníkům? Jste ochotni nabídnout skonto při okamžité platbě?
2. Vyžadujete od kupce formální uznání závazku nebo vám stačí podpis stvrzenky?
3. Jak určujete, kteří zákazníci pravděpodobně svou fakturu zaplatí?
4. Jak velký úvěr jste připraveni každému zákazníkovi poskytnout? Hrajete na jistotu a odmítáte pochybné zákazníky? Nebo se smíříte s rizikem několika nezaplacených účtů jako nákladem na vybudování velké pravidelné klientely?
5. Jak inkasujete peníze při splatnosti? Co děláte s opožděnými platbami nebo notorickými neplatiči?“ (Brealey, Myers, Allen, 2014, s. 894-895)

Jako doporučení při řízení úvěrové politiky stejní autoři uvádějí:

„Pamatujte na tyto základní body:

1. Maximalizujte zisk. Jako úvěrový manažer byste se neměli zaměřovat na minimalizaci špatných účtů; vaším cílem je maximalizace očekávaného zisku. Musíte se vyrovnat s následujícími fakty: V nejlepším případě zaplatí zákazníci včas, v nejhorším případě nezaplatí. V tom lepším případě firma získá plné dodatečné zisky z prodeje mínus náklady; v tom nejhorším nezíská nic a přijde o náklady. Musíte zvažovat pravděpodobnost těchto scénářů. Je-li zisková marže vysoká, můžete být při udělování úvěru liberálnější; je-li nízká, nemůžete si dovolit mnoho nezaplacených pohledávek.
2. Soustřeďte se na nebezpečné účty. Neměli byste věnovat stejné úsilí všem žádostem o úvěr. Je-li žádost malá nebo jasná, vaše rozhodnutí by mělo být rutinní. Je-li velká nebo pochybná, měli byste se nejspíše ihned pustit do detailního zhodnocení úvěruschopnosti. Většina úvěrových manažerů

nerozhoduje o jednotlivých objednávkách. Místo toho stanovují každému zákazníkovi úvěrový limit. Obchodní zástupce musí objednávku postoupit k posouzení pouze tehdy, překračuje-li schválený limit.

3. Nezvažujte jen současnou objednávku. Rozhodování o úvěru je dynamický problém. Nemůžete se zabývat pouze přítomností. Někdy se vyplatí přijmout i relativně vysoké riziko, je-li dobrá naděje, že získáte pravidelného a spolehlivého zákazníka. Nové podniky musí být proto připraveny na více nedobytných pohledávek než podniky etablované. To je součást nákladů na vybudování dobré klientely.“ (Brealey, Myers, Allen, 2014, s. 899)

Dle Synka úvěrová politika podniku obvykle zahrnuje čtyři základní prvky: „Dobu splatnosti pohledávek, slevy na cenách (diskont), úvěrové standardy a inkasní politiku.

- Doba splatnosti pohledávek je doba, která uplyne od prodeje zboží do doby jeho zaplacení. Prodlužování doby splatnosti pohledávek je součástí konkurenčního boje, je jedním ze způsobů zvyšování tržeb.
- Slevy představují snížení ceny zboží při jeho dřívějším zaplacení. Tím jsou jednak přitahováni noví zákazníci, jednak se snižuje průměrná doba inkasa.
- Úvěrové standardy (credit standards) jsou požadavky, které odběratelé musí splnit, chtějí-li dostat zboží na úvěr (je to např. schopnost jistit dluh majetkem nebo příjmy, různé ukazatele úvěrové schopnosti, ukazatele rizikovitosti odběratele aj.).
- Inkasní politika zahrnuje různé postupy pro vymáhání pohledávek (zasílání různě „ostrých“ výzev k zaplacení dluhu, zveřejňování neplatičů, u dodávek elektřiny a telekomunikačních služeb vypnutí elektřiny a telefonního čísla aj.).“ (Synek et al., 2011, s. 339-340).

Skonto

Jedním z prvků úvěrové politiky, který přispívá k řízení pohledávek a tím i k řízení pracovního kapitálu je skonto. Podrobněji se skontu věnují například autoři Brealey, Myers, Allen: „Je obvyklé nabízet jako stimul zákazníkům hotovostní skonto za rychlou úhradu. V případě pravidelných opakovaných nákupů může být nepohodlné vyžadovat oddělené platby za každou dodávku. Obvyklým řešením je předstírat, že ke všem dodávkám z daného měsíce došlo až na jeho konci (end of month, EOM). Podmínky

prodeje potom mohou znít „8/10 EOM, netto 60“. Toto uspořádání nabízí zákazníkům skonto 8%, když uhradí účet do 10 dnů od konce měsíce. V opačném případě je celá částka splatná do 60 dní od vystavení faktury.“ (Brealey, Myers, Allen, 2014, s. 895)

Předpovídání pravděpodobnosti nesplacení

Dalším prvkem, který pomáhá řídit pohledávky, jsou tzv. scoringové systémy (Credit scoring systems), které by měly pomáhat rozhodnout, zda můžete někomu poskytnout úvěr, a které by měly následně poskytovat varování ohledně finančního zdraví podniků. Pro zdokonalení systémů scoringu bylo použito mnoho speciálních postupů. Používá se například model, který používající techniku hazard analysis, nebo starší model Z-score, který používá vícenásobnou diskriminační analýzu. (Brealey, Myers, Allen, 2014)

Autoři Brealey, Myers, Allen současně upozorňují na určitá úskalí těchto systémů, která je dobré mít na paměti: „Když sestavujete rizikový index, může vás lákat experiment s různými kombinacemi proměnných, dokud nenajdete rovnici, jež se v minulosti nejlépe osvědčila. Bohužel, pokud „dolujete“ data tímto způsobem, zjistíte, že jste pravděpodobně našli systém, který není moc vhodný pro odhady budoucnosti. Úspěchy z minulosti mohou být někdy matoucí, a pokud do vašeho modelu vložíte příliš mnoho důvěry, může se snadno stát, že odmítnete poskytnutí úvěru mnoha potenciálně dobrým zákazníkům. Zisk, který ztratíte takovýmto rozhodnutím odmítnutím těchto zákazníků, by mohl snadno převýšit zisk, který získáte tím, že odmítnete několik nespolehlivých zákazníků. V konečném výsledku tak můžete dopadnout hůř, než pokud byste předstírali, že nedokážete rozlišit jednoho budoucího vypůjčovatele od jiného, a poskytli byste úvěr všem.“ (Brealey, Myers, Allen, 2014, s. 706)

3.2.2 Monitorování pohledávek

Pohledávky musí být řízeny a spravovány tak, aby se změnila do podoby peněžních prostředků. Současně musí být minimalizovány ztráty vyplývající z rizik pozdní úhrady nebo dokonce z nesplacené pohledávky. (Dvořáková & Červený, 2012).

„V případě pohledávek je základním nástrojem řízení zcela jednoznačně monitoring. Tento nástroj je nejúčinnější a v praxi nejčastěji používaný. V samotných úlohách manažerského účetnictví, popř. controllingu, zaměříme své aktivity především na

evidenci a kontrolu pohledávek, resp. na tyto parametry: stáří a lhůty splatnosti pohledávek, vztah (poměr) pohledávek k prodejům, resp. ukazatele obratovosti pohledávek, úvěrovou politiku námi poskytovaných úvěrů odběratelům.“ (Dvořáková & Červený, 2012, s. 73).

Monitorování pohledávek se zaměřuje na evidenci a kontrolu objemu pohledávek a na lhůty splatnosti pohledávek. V podnikové praxi se celkem běžně pro monitorování pohledávek používá ukazatel obrátky a doby obratu pohledávek. (Freiberg, 1996).

Obrátka pohledávek (OP)

Ukazatel nám měří počet obrátek pohledávek během uvažovaného období. (Freiberg, 1996).

„OP = prodej na úvěr / pohledávky. Ukazatel dává do poměru výkony podniku (prodeje na úvěr) ve sledovaném období a vázanost kapitálu z těchto prodejů (pohledávky).

Vázanost se udává v průměrné velikosti anebo ke konci období. Rostoucí hodnota ukazatele ukazuje na pozitivní trend v oblasti pohledávek.“ (Freiberg, 1996, s. 24).

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek nám ukazuje průměrný počet dní, které uplynou mezi vystavením faktury a jejím uhrazením. (Freiberg, 1996). Vypočítá se dle vzorce: „doba obratu pohledávek = pohledávky/denní prodeje na úvěr; nebo doba obratu pohledávek = (pohledávky/prodeje na úvěr)x360“ (Freiberg, 1996, s. 24).

Ukazatele obrátka pohledávek a doba obratu pohledávek nejsou příliš vhodné řešení pro monitorování pohledávek, jak je podrobně popsáno a vysvětleno autory Dvořáková, Červený: „Ukazatele obrátky pohledávek či doby obratu pohledávek se využívají především v rámci finanční analýzy podniku jako celku. Mají obdobnou skladbu jako ukazatele řízení zásob s tím, že zde nepracujeme s průměrnými hodnotami pohledávek, ale se stavovými veličinami, získanými většinou přímo z výkazu Rozvahy, např. v rámci roční účetní závěrky. Problém statických hodnot z rozvahy nahrazujeme při analýze většinou vývojovou řadou či srovnáním s doporučenými hodnotami. Z tohoto přístupu však vyplývají určitá rizika chybné interpretace. Poměrové ukazatele z pohledu řízení zůstávají pouze doplňkem k základnímu nástroji controllingu pohledávek, kterým je bezesporu monitoring, a jsou spíše nedílnou součástí zmiňované finanční analýzy

podnikových aktivit. V některých případech jsou pak údaje pro výpočet ukazatelů obratovosti pohledávek čerpány přímo z účetních dat, jindy jsme nuceni tyto údaje pro potřebu finanční analýzy mimoúčetně upravit. Obecná teorie uvádí především základní ukazatele aktivity, kterými jsou obrátka pohledávek a doba obratu pohledávek. Pohledávky zde však nejsou uváděny v průměrných objemech, ale jako stavový objem. Interpretace těchto jednoduchých ukazatelů není zcela bez problémů, protože úroveň ukazatele ovlivňují hodnoty čitatele i jmenovatele. Ukazatel obrátky pohledávek měří prakticky počet obrátek pohledávek během uvažovaného období. Rostoucí hodnota tohoto ukazatele za určitých okolností představuje pozitivní vývoj v oblasti pohledávek. Problém, který může v praxi nastat, je skutečnost, že dáváme do poměru tokové veličiny výkonů (získaných z Výkazu zisku a ztrát) a stavové veličiny pohledávek (získaných z Rozvahy). Tento problém je někdy obcházen použitím průměrných pohledávek, což může být v některých případech zavádějící. Doba obratu pohledávek indikuje průměrný počet dní, které uplynou mezi vystavením faktury a jejím úhradou. Jako pozitivní je obecně přijímán trend snižování, resp. pokles tohoto ukazatele. Problémy v jeho nekritickém přijímání jsou shodné s uvedenou kritikou ukazatele obrátky pohledávek.“ (Dvořáková & Červený, 2012, s. 73-74).

Stáří pohledávek

Stáří pohledávek je ukazatel, kterým lze monitorovat a kontrolovat vývoj vázanosti kapitálu v pohledávkách. „Přehled o věkové struktuře pohledávek se sestaví tak, že se pohledávky k danému datu uspořádají podle data fakturace do tříd vyjadřujících intervaly stáří pohledávek. Mohou se vytvářet např. třídy po měsících, ve vzdálenějších obdobích např. po kvartálech apod.“ (Freiberg, 1996, s. 27).

Sledování stáří pohledávek je důležitým nástrojem řízení pohledávek. „Při monitoringu pohledávek nás zajímá nejen stav těchto pohledávek k určitému okamžiku, ale i skutečnost, jak jsou pohledávky „staré“, jestli již uběhla lhůta jejich splatnosti apod. Tento monitoring můžeme provádět pravidelně, v některých případech je požadavek na takové sledování a vykazování i na denní bázi. K tomu můžeme a jistě i využijeme např. účetních programů ve vazbě na analytiku k účtu odběratele, nebo využijeme na míru šitý program controllingu pohledávek z titulu jejich stáří či splatnosti. V praxi se nejčastěji setkáváme s tabulkovými výstupy doprovázené grafickými vývojovými grafy.

Monitoring může včas odhalit u jednotlivých odběratelů postupné prodlužování splatnosti, a tudíž jsme poté schopni učinit kroky ke snížení rizika nezaplacení. To např. u ukazatelů finanční analýzy většinou není možné, protože zde téměř vždy pracujeme s celkovými objemy pohledávek a některý z kritických odběratelů (kde dochází k prodlevě) může po určitou dobu unikat naší pozornosti.“ (Dvořáková & Červený, 2012, s. 73).

3.2.3 Předcházení vzniku nedobytných pohledávek

Synek upozorňuje, že pokud chceme předcházet vzniku nedobytných pohledávek, tak je v první řadě nutný správný výběr obchodního partnera. Je nutné mít aktuální informace o domácích i zahraničních partnerech. Buď vybudovat vlastní informační systém a shromažďovat informace o našich partnerech, nebo nakoupit informace od specializovaných kreditních společností, kterých je v současné době na trhu dostatek. (Synek et al., 2011). „Dále je důležité připravit takovou smlouvu, která zajišťuje pohledávku a stanoví vhodný platební nástroj pro daný obchod, případně pohledávku pojistit nebo využít faktoringu. Při nezaplacení pohledávky volit jednotlivé možnosti jejího vymáhání (telefonické a osobní jednání, soudní řízení, rozhodčí řízení, návrh na konkurz a vyrovnání, využití soukromého exekutora nebo inkasní kanceláře).“ (Synek et al., 2011, s. 340).

3.2.4 Časové plány pohledávek

Jak již bylo dříve zmíněno, vedle úvěrové politiky jsou druhým základním pilířem při řízení pohledávek časové plány pohledávek. Ve společnostech se většinou sleduje přehled pohledávek a jejich rozdělení podle toho, zda byly zaplacené ve lhůtě splatnosti nebo po lhůtě splatnosti. Takové přehledy se nazývají časové plány pohledávek a pomáhají při celkovém řízení pohledávek. (Synek et al., 2011).

Časové plány pohledávek jsou důležité, protože „poskytují přehled o pohledávkách splacených ve lhůtě a po lhůtě splatnosti, o nesplacených pohledávkách v rozdělení podle časových intervalů (např. 5, 10, 15 atd. dnů po lhůtě splatnosti), o nedobytných pohledávkách apod. Podniky by nejraději prodávaly jen za hotové, ale konkurenční tlak je nutí prodávat na úvěr.“ (Synek et al., 2011, s. 339).

3.2.5 Inkasní politika

Inkasní politika přímo navazuje na časové plány pohledávek v celkovém procesu řízení pohledávek: „Posledním krokem řízení úvěru je inkaso pohledávek. Je-li zákazník v prodlení, obvyklou praxí je zaslat výpis z jeho účtu a potom v určitých intervalech zasílat stále naléhavější dopisy, případně jej kontaktovat telefonicky. Nevede-li to k výsledku, většina firem postoupí dluh inkasní agentuře nebo advokátovi.“ (Brealey, Myers, Allen, 2014, s. 899)

Postoupení pohledávek je proces, jehož výsledkem je změna věřitele: „Postoupení pohledávky je obecně prodej majetku společnosti, který má svá specifika plynoucí z charakteru tohoto majetku. Postoupením pohledávky dochází ke změně v osobě věřitele, přičemž není třeba, aby s tím dlužník souhlasil, pokud postoupení nebylo dohodou obou stran vyloučeno nebo jinak omezeno. Po postoupení musí věřitel dlužníka o převodu informovat.“ (Kislingerová et al., 2007, s. 551).

V oblasti postoupení pohledávek jsou definovány dvě nejvýznamnější formy: faktoring a forfaiting.

Faktoring

Společnosti mohou mít vlastní inkasní oddělení, nebo si tyto služby najímat, záleží na velikosti společnosti: „Velké firmy mohou těžit z úspor z rozsahu při vedení záznamů, fakturaci atd., ale malé firmy si nemohou dovolit provozovat kompletní úvěrové oddělení. Mohou však získat část těchto úspor postoupením části práce faktorovi. Takovému uspořádání se obvykle říká faktoring.“ (Brealey, Myers, Allen, 2014, s. 899)

Definice faktoringu dle Synka: „Faktoring - forma podnikání, při které faktor (faktoringová společnost) odkupuje pohledávky před jejich lhůtou splatnosti (zaplatí za ně ve lhůtě splatnosti cenu sníženou o odměnu za tuto činnost), provádí jejich inkaso a nese riziko jejich nezaplacení.“ (Synek et al., 2011, s. 454).

Dle Kislingerové existují dva druhy faktoringu, které se liší podle toho, kdo nese riziko nezaplacení pohledávky: „Předmětem faktoringu je pravidelný odkup krátkodobých pohledávek faktoringovou společností. Faktoring je dále rozlišován na pravý (bezregresní) a nepravý (regresní). U pravého faktoringu nese riziko nezaplacení pohledávky faktoringová společnost, která tedy nemá možnost zpětného postihu

(regrese) prodávajícího v případě, že kupující pohledávku nezaplatí. U nepravého faktoringu nese riziko nezaplacení pohledávky nadále prodávající. Dodavatel obvykle inkasuje zálohu ve výši 80 až 90 % nominální částky a doplatek při jejím zaplacení odběratelem. Faktoringová společnost si účtuje odměnu v podobě provize a úroku.“ (Kislingerová et al., 2007, s. 551).

Jak přesně faktoring probíhá, uvádějí ve své publikaci například autoři Brealey, Myers, Allen. Faktoring funguje na základě dohody mezi společností (klientem) a faktorem: „Faktor i klient se domluví na úvěrovém limitu u každého zákazníka. Klient pak uvědomí zákazníka, že pohledávku za ním odkoupil faktor. Když potom klient uskuteční prodej schválenému zákazníkovi, pošle kopii faktury faktorovi a zákazník zaplatí přímo jemu. Nejčastěji se faktor nemůže na klientovi nijak hojit, když zákazník nezaplatí, ale někdy klient přejímá riziko neplacení. Faktoring samozřejmě něco stojí; faktor si typicky účtuje 1 až 2 % za administrativu a podobný obnos za převzetí rizika neplacení. Kromě inkasa pohledávek většina faktoringových ujednání také nabízí možnost financování pohledávek. V takovém případě faktor vyplatí klientovi předem 70 až 80 % hodnoty faktury při domluvené úrokové sazbě.“ (Brealey, Myers, Allen, 2014, s. 899)

Dopady faktoringu do pracovního kapitálu popisuje Petřík: „Firma snižuje objem běžných aktiv o objem prodaných pohledávek faktoringové firmě. Jestliže je navíc s faktorem smluvně sjednáno postupné placení v závislosti na objemu inkasa od dlužníků, jedná se o velmi účinný nástroj. Přeměna jedné složky běžných aktiv (pohledávek) do druhé složky (hotovosti) probíhá postupně, v tom smyslu, že aktiva jsou snížena v celé nominální hodnotě pohledávek najednou a jejich přeměna do hotovosti probíhá postupně. Tudiž jsou aktiva uměle redukována daleko účinněji, než v případě, kdy by pohledávky byly prodány najednou pouze diskontované o odměnu a náklady faktora, a tudíž by byly přeměněny na hotovost v jednom okamžiku. V tom případě by byl celý účinek operace rovný pouze rozdílu mezi nominální hodnotou pohledávek a odměnou a náklady faktora, protože najednou obdržená hotovost nebo převod na bankovní účet by znovu zpětně následně zvýšil objem běžných a současně i celkových aktiv. Jinými slovy by se pouze v jiné míře změnily jednotlivé složky běžných aktiv, tedy pracovního kapitálu, a zvýšila se likvidita firmy.“ (Petřík, 2009, s. 231)

Forfaiting

Definice forfaitingu dle Synka: „Forfaiting – odkup bezpečně jištěných exportních střednědobých pohledávek (více než 90 dní, méně než 5 let) tzv. forfaiterem; zvláštní forma financování zahraničního obchodu bankovním úvěrem.“ (Synek et al., 2011, s. 454).

Dle Kislingerové je podstatou forfaitingu: „odkup středně a dlouhodobých pohledávek forfaitérem bez možnosti postihu prodávajícího. Pohledávku i její postoupení přitom doprovází směnka vystavená odběratelem.“ (Kislingerová et al., 2007, s. 551).

3.3 Finanční majetek

Finanční majetek je další složkou pracovního kapitálu a stojí na začátku hotovostního cyklu. Nakupují se za něj výrobní prostředky a vstupy a je výsledkem podnikání. Skládá se ze zůstatků v pokladnách, na běžných účtech, cenin a jiných krátkodobých finančních instrumentů (např. termínovaných vkladů a jiných depozitních produktů), podílových listů a cenných papírů (pokud jsou splatné nebo se uvažuje o jejich prodeji do jednoho roku od pořízení). (Kislingerová et al., 2007).

Existuje několik důvodů, proč při řízení pracovního kapitálu držet kladnou výši finančního majetku. Kislingerová uvádí jako první důvod potřebu bezpečnostní likvidity. To je potřeba z důvodu, aby podnik byl schopen hradit běžné závazky, které musí být splněny, i při dočasných výkyvech v příjmech nebo při náhlých neplánovaných potřebách výdajů. Druhým důvodem je časový nesoulad příjmů a výdajů, a proto na účtu společnosti existuje téměř vždy nějaký zůstatek. Dalším motivem může být investiční potřeba, ale tento důvod není příliš častý, protože společnosti přistupují ke krátkodobému investování volné hotovosti spíše z důvodu získání alespoň nějakého zhodnocení, když nemohou okamžitě investovat do svého hlavního předmětu podnikání, ale můžeme se s ním setkat. (Kislingerová et al., 2007).

V odborné literatuře existuje a je podrobně popsáno několik nástrojů využívaných při řízení finančního majetku. Pro účely této diplomové práce, s ohledem na řízení pracovního kapitálu vybrané společnosti v její praktické části, je důležitý především nástroj cash pooling.

3.3.1 Cash pooling

Jedním z mnoha finančních nástrojů, které se používají při řízení krátkodobého finančního majetku, je cash pooling. Kislingerová vysvětluje pojem cash pooling jako „soustředování přebytků peněžních prostředků na jednom účtu, a to v kombinaci s možností využívání kontokorentu.“ (Kislingerová et al., 2007, s. 520).

Snahou je nahradit u podniků ve skupině decentralizované řízení finanční hotovosti centrálním řízením likvidity. „Cash pooling je využíván zejména ve velkých korporacích a společnostech, které mají členitou horizontální a vertikální strukturu, disponují větším množstvím účtů v rámci jedné banky a co je důležité, jedná se o ekonomicky propojené osoby. V tomto případě lze systém nastavit tak, aby byl vzájemně sdílen pracovní kapitál s cílem redukce nákladů kapitálu (úroků a poplatků bance), redukce potřeby vnějších dodatečných zdrojů včetně optimalizace řízení cash flow ve skupině.“ (Kislingerová et al., 2007, s. 520-521).

Kislingerová definuje cash pooling jako „bankovní produkt, který umožňuje skupině shromáždit peněžní prostředky a použít je jak pro budoucí investici, tak také k případnému zapůjčení kapitálu. Produkt je dostupný společnostem, které jsou součástí ekonomicky propojených subjektů. Podílejšími se subjekty jsou obchodní jednotky, které spojuje sdílené vlastnictví. Předpokladem pro využívání cash pooling je uzavření rámcové smlouvy tak, aby měly přístup k tzv. Master (hlavnímu) účtu. Ostatní bankovní účty jsou oproti hlavnímu účtu vyrovnávány.“ (Kislingerová et al., 2007, s. 521).

3.4 Závazky

Další významnou složkou čistého pracovního kapitálu jsou krátkodobé závazky. V případě závazků se jedná o podobný proces jako v případě pohledávek, jen je to vlastně opačný proces, obrácená úvěrová politika. Problematice závazků se v odborné literatuře podrobně věnuje například Kislingerová, která uvádí, že stejně jako společnost poskytuje odklad splatnosti svým odběratelům, stejně tak žádá od svých dodavatelů o poskytnutí odkladu splatnosti. Znamená to, že při pořízení vstupů do výroby díky poskytnutému odkladu splatnosti od dodavatele, a tedy vzniku závazku neboli dodavatelského úvěru, není nutné okamžitě vynakládat finanční prostředky. Tím se stávají závazky z obchodního styku významným zdrojem financování pracovního kapitálu. (Kislingerová et al., 2007).

Dále se Kislingerová při řízení závazků věnuje ještě výdajům příštích období, které představují náklad, který byl již spotřebován, ale nebyl doposud zaplacen. Nebyl totiž dodavatelem ještě předepsán, čímž nevznikl z účetního pohledu závazek. „Svou podstatou se jedná o závazek, který není dosud evidován pod závazky z obchodního styku, a lze tak tuto položku považovat za zdroj financování pracovního kapitálu. Příkladem je nájemné placené pozadu. Stejně tak dohadné účty pasivní mají charakter závazku, pokud je vytvořen z titulu podřízení zásob. Vzniká při pořízení majetku, kdy však ještě není k dispozici vyčíslená hodnota dodávky (chybí faktura).“ (Kislingerová et al., 2007, s. 411).

Bragg se při popisu řízení závazků zaměřil spíše na pozici controllera v tomto procesu a uvádí, že účelem řízení závazků je zajistit, aby společnost disponovala dostatečným množstvím hotovosti pro plynulý chod podniku. Z pohledu controllera uvádí tyto cíle řízení závazků: zaznamenání a zveřejnění finančních závazků společnosti v souladu s obecně uznávanými zásadami účetnictví; reportování firemních závazků ve správné formě tak, jak je požadováno; udržování zdravé finanční struktury dluhu v poměru k vlastnímu kapitálu prostřednictvím efektivního plánování a řízení; zajištění nezbytných vypůjčených finančních prostředků včas a za cenu, která je konkurenceschopná; vytvoření a udržování kontrol, které omezí závazky v rámci dobře definovaných limitů tak, aby nevedly k nadměrným závazkům; dovolit společnosti udržovat obezřetnou dividendovou politiku. Doplnuje, že mnohé z výše uvedených cílů řízení závazků jsou ve vzájemném vztahu. (Bragg, 2011)

3.5 Zásoby

Zásoby jsou taktéž významnou složkou pracovního kapitálu a jejich řízení je součástí celkového řízení pracovního kapitálu. Problematice řízení zásob se věnuje detailně několik odborných publikací. Pro praktickou část této diplomové práce ale nejsou zásoby a jejich řízení příliš podstatné, protože zvolený podnik, podrobně analyzovaný v praktické části této práce, nedisponuje žádnými zásobami. Problematika řízení zásob bude z tohoto důvodu popsána jen stručně pro doplnění celkového pohledu na řízení pracovního kapitálu.

Zásoby obecně se dělí na zásoby vstupů (materiál), výstupů (hotové výrobky) a polotovarů (nedokončená výroba). Přístup k řízení každé z těchto složek je odlišný,

společný mají důvod jejich držby a tím je mimo jiné i faktor bezpečnosti, jedná se o tzv. pojistné zásoby. (Kislingerová et al., 2007).

Pojistné zásoby jsou podle Kislingerové pro výrobní společnosti důležité: „běžné výrobní společnosti drží u většiny svých primárních materiálů a polotovarů bezpečnostní (pojistné) zásoby na vykrytí opožděných dodávek svých dodavatelů a zvýšených odběrů ze strany výroby nad rámec plánu. Hotové výrobky a zboží jsou skladovány opět z důvodu odlišného taktu mezi výrobou a expedicí neboli frekvence příjmu a výdeje do, resp. ze skladu.“ (Kislingerová et al., 2007, s. 410).

V malých a středních podnicích se využívají při řízení zásob především ukazatele, které měří relaci mezi výkony podniku a hladinou zásob. Jsou označovány jako ukazatele aktivity a patří mezi ně ukazatel obrátky zásob a ukazatel doby obratu zásob. (Dvořáková & Červený, 2012). „Tyto ukazatele jsou především ekonomického charakteru, peněžně či časově vyjádřené, a velmi často interpretované a využívané při samotné finanční analýze.“ (Dvořáková & Červený, 2012, s. 72).

4. Charakteristika podniku

Pro praktickou část této práce jsem si vybral společnost GERLACH spol. s r.o. (dále uvedeno jen jako společnost Gerlach).

Společnost Gerlach představuje důležitý a dynamický článek v oblasti komunikace mezi podnikatelskou veřejností a orgány celní správy. Hlavním cílem podnikatelské činnosti vybrané společnosti je poskytovat obchodním partnerům profesionální servis v oblasti celní a daňové problematiky související s vývozem a dovozem zboží, ale i s odesíláním a pořizováním zboží v rámci EU (Evropské unie). (propagační leták společnosti Gerlach, 2015)

Společnost Gerlach působí v České republice jako neutrální celní agent již od roku 1991. Sesterské společnosti firmy Gerlach najdete po celé Evropě: v Holandsku, Belgii, Německu, Švýcarsku, Velké Británii, Polsku, Bulharsku, Rumunsku, na Slovensku a Ukrajině. Společnost Gerlach je hlavním hráčem na poli celních služeb jak naší republiky tak i v Evropě.

Společnost Gerlach díky specifické odbornosti a mnohaletým zkušenostem pomáhá svým zákazníkům zjednodušit i ty nejobtížnější celní záležitosti, bez ohledu na to, o jak velký či malý byznys se jedná. Pro všechny zákazníky, velké i malé, nabízí Gerlach řešení šitá na míru tak, aby se co nejvíce přiblížili profilu a potřebám konkrétní společnosti. Svým zákazníkům nabízí rychlé a spolehlivé služby celoevropské sítě vysoce kvalifikovaných celních odborníků. (webové stránky společnosti Gerlach, 2016)

4.1 Základní údaje o společnosti

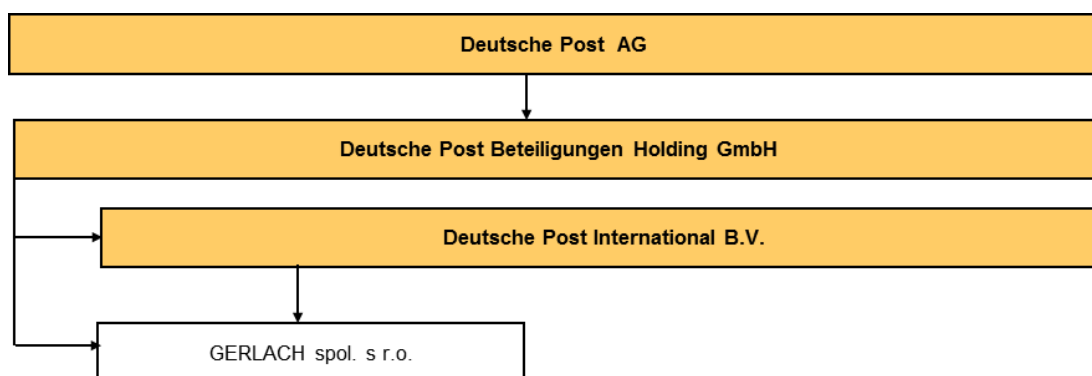
Společnost Gerlach byla zapsána do obchodního rejstříku dne 12. června 1991.

Sídlo společnosti je na adrese Rudná u Prahy, K Vypichu 1086, PSČ 252 19.

Identifikační číslo společnosti je 186 26 165.

Společnost je součástí skupiny Deutsche Post DHL. (Obchodní rejstřík, 2015)

Obr.č. 9: Vlastnická struktura



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

4.2 Charakteristika služeb

Stěžejní činností společnosti Gerlach jsou komplexní celně-deklarační služby při dovozu a vývozu zboží. Portfolio služeb se neustále rozrůstá, aby společnost byla schopna pokrýt veškeré požadavky zákazníků, včetně požadavků na služby přidané hodnoty, celní konzultace, manipulace s doprovodnými doklady a další služby potřebné pro zajištění hladkého a bezpečného toku zásilek. (webové stránky společnosti Gerlach, 2016)

4.2.1 Celní služby

Hlavní činností jsou komplexní celně deklarační služby při dovozu a vývozu zboží. Velký důraz se klade na maximální využití moderních informačních technologií, přičemž většina služeb je dnes prováděna prostřednictvím elektronického celního řízení, čímž společnost poskytuje svým zákazníkům velice rychlé a pružné celní odbavení. Společnost disponuje i širokou škálou celních zjednodušení, díky kterým je schopna zajistit hladký průběh celního odbavení. (webové stránky společnosti Gerlach, 2016)

Detailní specifikace celních služeb: vystavování celních prohlášení v režimu vývozu, dovozu a tranzitu; zastupování v celním řízení; podpora při fyzické kontrole zboží; společný tranzitní režim v systému NCTS („New Computerised Transit System - projekt EU pro režim tranzit“ (webové stránky Celní správy České republiky, 2016)); e-Vývoz v systému ECS („Export Control System - společný projekt EU pro režim vývoz“ (webové stránky Celní správy České republiky, 2016)); e-Dovoz v systému AIS (Automated Import System - automatizovaný dovozní systém (webové stránky Celní

správy České republiky, 2016)); zajišťování celního dluhu v souvislosti s celním řízením; úhrada a následná refakturace dovozních daní a poplatků; zjednodušené postupy celního odbavení; monitorování stavu vývozních operací; daňové doklady o vývozu/dovozu zboží; archivace dokladů; vystavování osvědčení o původu zboží; vystavování osvědčení o statusu zboží; vyplňování karnetů, nákladních listů a ostatních dokladů předkládaných v celním řízení; soulad s předpisy; zbožiznalství. (interní materiál společnosti Gerlach, 2015)

4.2.2 Speciální celní režimy

Zavedení speciálních celních režimů v souladu s platnou legislativou je smluvně garantováno. Jedná se například o: poradenskou činnost k celním předpisům EU při dovozu a vývozu zboží; zajištění právní konzultace a zastoupení ve sporech s celními úřady; zpracování a příprava žádostí o povolení ekonomických režimů, realizace ekonomických režimů; aktivní nebo pasivní zušlechťovací styk; dočasný dovoz a vývoz; přepracování pod celním dohledem; zřizování celních skladů v prostorách zákazníků; vedení související evidence. (interní materiál společnosti Gerlach, 2015)

4.2.3 Doplnkové služby

INTRASTAT (statistický systém pro sledování pohybu zboží mezi zeměmi EU (webové stránky Celní správy České republiky, 2016)); Služby v oblasti spotřební daně; Služby v oblasti daně z přidané hodnoty.

4.2.4 Služby přidané hodnoty

Celní poradenství; Celní školení, Soulad s celními předpisy.

Společnost Gerlach neustále sleduje změny legislativy a změny v celním kodexu, rozšiřuje síť poboček a investuje do odborného vzdělání zaměstnanců, aby mohli i nadále nabízet vysokou kvalitu služeb, kterou zákazníci od společnosti očekávají. (propagační leták společnosti Gerlach, 2015)

4.3 Charakteristika konkurence

Mezi největší konkurenty společnosti Gerlach patří další poskytovatelé celních služeb na českém trhu. Jedná se především o tyto 4 nejvýznamnější konkurenty: PST CLC a.s.,

Czech International a.s., Nieten Internationale Spedition k.s. a Celní jednatelství Zelinka s.r.o.

Další z řady konkurentů jsou přepravní společnosti s vlastním celním oddělením, které většinou provozují celní služby jen jako vedlejší, doplňkové služby ke své hlavní činnosti. Do této kategorie patří například: Schenker, Čechofracht, Gebrüder Weiss, DSV, aj. Tyto společnosti ale obvykle nabízejí celní služby jen jako součást přepravy a samostatně pro zásilky, které nejsou přepravovány jejich vlastním systémem, celní služby neposkytují. Z tohoto důvodu zaujímají na trhu celních služeb spíše jen minoritní podíl a nejsou pro společnost Gerlach významnými konkurenty.

Na trhu celních služeb v ČR působí i mnoho malých lokálně omezených dodavatelů, kteří obvykle nabízejí služby za bezkonkurenčně nízké ceny, ale vzhledem k faktu, že nabízejí nulové zajištění celního dluhu, nejsou jejich služby považovány za velkou konkurenci společností, které zajištění celního dluhu nabízejí jako součást svých služeb. Nicméně i tito malí (většinou jen lokální) dodavatelé mají také svůj podíl na trhu celních služeb, proto do celkového výčtu konkurence patří. (interní materiál společnosti Gerlach, 2015)

Jak je z výše popsaného patrné, na stávajícím trhu celních služeb panuje velká konkurence, a proto je nutné využít veškeré příležitosti k získání konkurenční výhody. Touto konkurenční výhodou mnohdy bývá i efektivní řízení pracovního kapitálu.

4.4 Charakteristika zákazníků

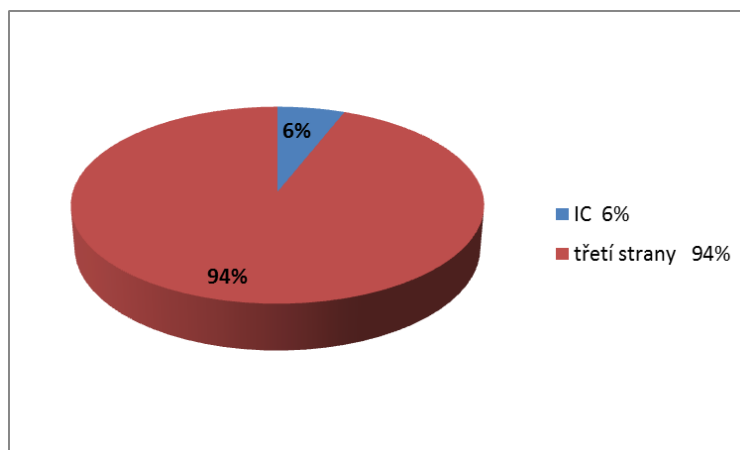
Služby společnosti Gerlach jsou určeny výhradně firmám výrobního, obchodního či přepravního charakteru na segmentu B2B (Business to Business).

Při analýze zákazníků se nejprve musí rozlišit dvě významné skupiny zákazníků společnosti Gerlach. Zákazníky společnost dělí na interní odběratele s označením IC (Intercompany - jedná se o spřízněné společnosti v rámci korporace) a externí odběratele (třetí strany – strany mimo korporaci).

Toto dělení má následně návaznost i na řízení pracovního kapitálu, protože každá z těchto skupin odběratelů má odlišný dopad do pracovního kapitálu a je proto také řízena odlišně. Společnosti uvnitř skupiny vyrovnávají své pohledávky a závazky na měsíční bázi vždy na konci kalendářního měsíce. Ve většině případů mají proto tyto

pohledávky nebo závazky na konci každého měsíce nulovou hodnotu a nemají dopad do pracovního kapitálu.

Obr.č. 10: Rozdělení tržeb společnosti na IC a třetí strany

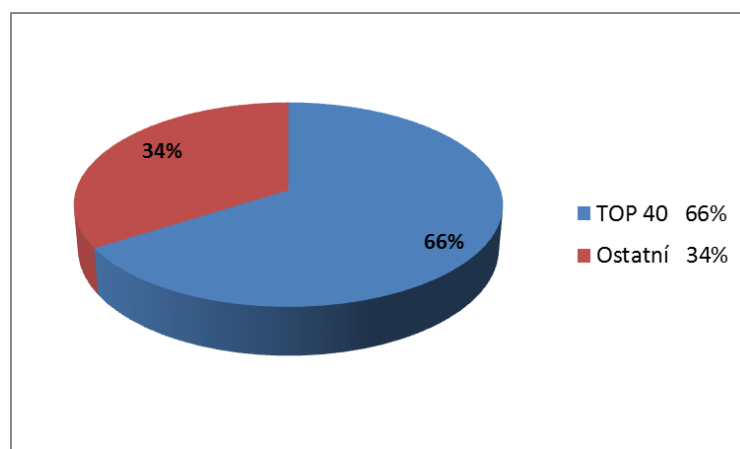


Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních podkladů, 2015)

Nejen pro společnost samotnou a její obchodní aktivity, ale i pro vlastní řízení pracovního kapitálu je nezbytné odlišit velikost a významnost jednotlivých zákazníků, protože každá skupina má jinou vyjednávací sílu a pozici. Ti nejvýznamnější odběratelé mohou například svoji silou donutit společnost k navýšení doby splatnosti pohledávek a tím ovlivnit úvěrovou politiku, což má následně dopad i na celkovou výši pracovního kapitálu.

Společnost pro svoji vlastní potřebu odlišuje významné zákazníky podle tržeb, které ročně pro společnost přináší.

Obr.č. 11: Struktura tržeb



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních podkladů, 2015)

Segment nejvýznamnějších zákazníků obecně zintenzivnil v průběhu posledních let tlak na cenu poskytovaných služeb či zvýšení kvality dodávaných služeb a společnost Gerlach na to musí flexibilně reagovat za účelem udržení konkurenční výhody. Vedou se složitá jednání nejen o cenách ale i o době splatnosti faktur, jedná se tedy i o úvěrovou politiku, která má následně dopad do pracovního kapitálu. Na základě průběžného vyhodnocování informací z trhu a nákupních preferencí potencionálních zákazníků ovlivňuje rozhodování zákazníků mnoho různých faktorů.

Pokud chce být společnost úspěšná v získávání nových zákazníků, musí nabídnout nejen konkurenceschopnou cenu v odpovídající kvalitě a komfortu poskytované služby, ale zároveň i konkurenceschopnou úvěrovou politiku. Proto je nezbytný individuální přístup k zákazníkovi bez ohledu na jeho velikost a musí existovat pravidelná zpětná vazba od zákazníka.

4.5 Charakteristika dodavatelů

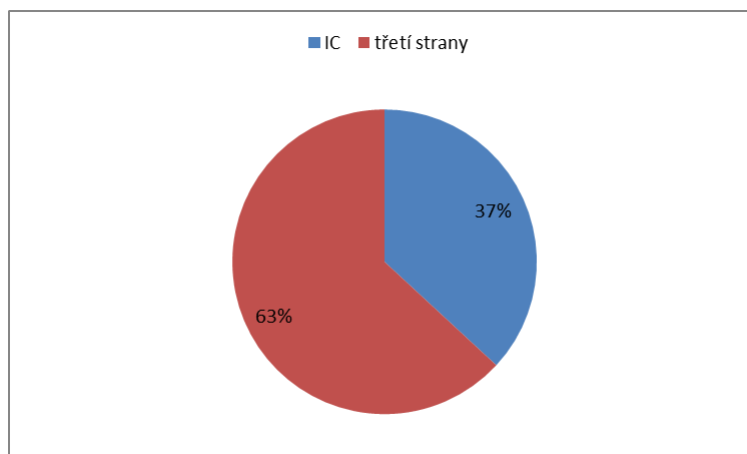
Cílem práce s dodavateli je pro společnost Gerlach dosažení optimálního řešení nákupu subdodávek či služeb za optimálních ekonomických nákladů. S každým dodavatelem musí být uzavřena smlouva, kterou má společnost založenou v evidenci. U smluvních dodavatelů může spolupráce na základě dlouhodobých smluv (ročních, čtvrtletních) přinést vzájemné výhody jako celoroční objednávky s možností okamžitého odběru zboží, reciproční platby, množstevní slevy a je zde možnost jednání o úvěrové politice.

Pro vystavování objednávek na veškerý spotřební materiál, na veškerý majetek a na definované kategorie služeb (opravy, revize, malování, stěhování, překlady atd.) slouží objednávkový systém GeT (Global e-Procurement Tool), který byl vytvořen mateřskou společností. Před jakýmkoli nákupem zboží a služeb nebo před uzavřením jakéhokoli závazku musí být vystavena objednávka v systému GeT, která musí projít schvalovacím procesem, a to ještě před jejím odesláním dodavateli.

Dodavatelé poskytují společnosti zboží a služby z oblasti režijních nákladů, IT nákladů, operativního leasingu, nájmu, atd.

Dodavatelé společnosti Gerlach se dělí stejně jako v případě odběratelů na interní dodavatele (v rámci skupiny) a externí dodavatele.

Obr.č. 12: Rozdělení nákladů společnosti na IC a třetí strany



Zdroj: (Vlastní zpracování dle interních podkladů, 2015)

Mezi hlavní externí dodavatele patří například společnost Asseco Solutions dodávající SW, který je používán napříč společnostmi pro řešení především provozních a obchodních záležitostí. Dále se mezi nejvýznamnější dodavatele řadí všichni pronajímatelé kancelářských prostor, protože nájem patří mezi největší náklady společnosti.

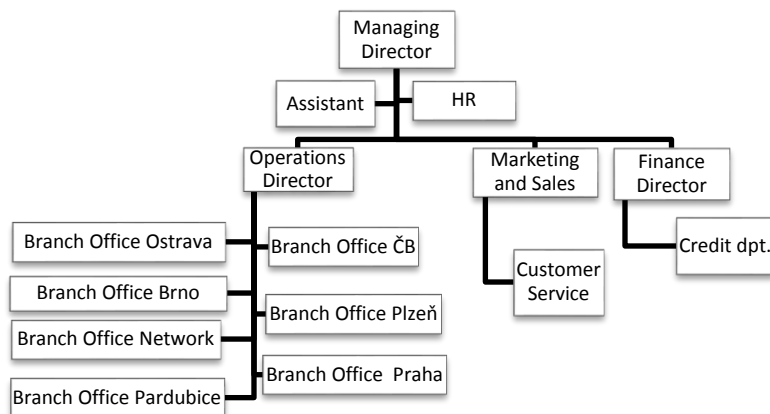
Hlavním dodavatelem interních služeb je v rámci sesterská společnost DHL Express, od které společnost Gerlach outsourcuje především IT služby, správu budov, právní, účetní, finanční a další služby.

4.6 Organizační struktura společnosti

Společnost je rozdělena na vedení společnosti, obchodní oddělení, finanční oddělení a další podpůrná oddělení.

Provozní část společnosti představuje sedm filiálek, kde vedoucí těchto filiálek jsou členy středního managementu společnosti.

Obr.č. 13: Organizační struktura



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Vzhledem k velikosti podniku (do 150 zaměstnanců) není ve společnosti zřízena samostatná pozice controllera. Úkoly controllera ve společnosti vykonává finanční manažer (respektive finanční ředitel), který má na starost veškeré finanční záležitosti společnosti. Finanční ředitel je členem užšího vedení společnosti a tím se controlling, který vykonává, zároveň dostává do řízení společnosti.

Controlling ve společnosti Gerlach spíše naplňuje teoretickou představu dle Eschenbacha, kdy controlling nepředstavuje jen pozice controllera, ale controllingem jako ústřední úlohou managementu se zabývají všechny stupně hierarchie ve společnosti. Úspěšný controlling zajišťuje rozpoznání potenciálních a aktuálních odchylek od plánu a následně i jejich odstranění managementem. (Eschenbach et al., 2004).

5. Analýza informačního systému

Na začátek analýzy informačního systému společnosti Gerlach uvedu, proč je vlastně informační systém tak důležitý pro controlling: „Koordinaci všech funkcí systému řízení je vhodné integrovat v informačním systému, jehož vrcholem je účetní zobrazení podnikatelského procesu. Účetní systém totiž nejen umožňuje zobrazit podnikatelský proces v jeho úplnosti; je to i systém s ucelenou vnitřní kontrolou formální správnosti a systém, na který se historicky kladou nejvyšší nároky, pokud jde o průkaznost, úplnost a věcnou správnost. Stručně řečeno: je celkově výhodnější mít informace o skutečném a žádoucím průběhu podnikatelské činnosti v účetním systému než mimo něj.“ (Kráal et al., 2012, s. 26).

Dle Horváta je nutné, aby controlling vybudoval „informační systém a plánování tak, aby bylo možné výsledky jednotlivých produktů průběžně plánovat a současně kontrolovat dosažení plánovaných výsledků.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 72).

Stejně jako všechny ostatní společnosti potřebuje i společnost Gerlach dostatek kvalitních informací pro plánování, řízení a rozhodování o každodenních činnostech v podniku. Informace shromažďuje, zpracovává, vyhodnocuje a uchovává v informačních systémech společnosti a následně se snaží tyto informace co nejlépe využít ve svůj prospěch. Společnost Gerlach nemá ucelený jednotný informační systém, ale má několik různých systémů, které jsou vzájemně provázané a které společnost využívá při řízení.

Veškeré provozní a také většina obchodních činností ve společnosti Gerlach jsou zpracovávány prostřednictvím SW Helios Orange, který dodává společnost Assec Solutions. Toto softwarové řešení je dodáváno a neustále podrobováno dalšímu vývoji dle požadavků společnosti a dle aktuálního vývoje na trhu, díky čemuž lze využít synergických efektů a snadného přístupu ke klíčovým informacím. Standardní výbava SW Helios se skládá z těchto modulů: Export v systému ECS; Import v systému AIS; Tranzit v systému NCTS; Doklady původu/statutu zboží; Speciální celní režimy jako celní sklady, aktivní/pasivní zušlechťovací styk, dočasné použití atd.; Zpracování Intrastatu; Fakturace služeb.

Na míru přizpůsobené řešení SW Helios umožňuje: plně elektronický systém fakturace, centrálně řízenou správu pohledávek, centrální správu rizik, centrální správu smluvních

zákazníků včetně sdílení dostupných kontraktů či plných mocí. Kompletní modul CRM (Customer Relationship Management neboli Řízení vztahu se zákazníky) včetně vytváření statistik či vyhodnocování zákazníků. (Webové stránky společnosti Asseco Solutions, 2016)

V roce 2014 došlo k přechodu z decentralizovaného systému databází, kdy každá filiálka používala vlastní databázi, k centralizovanému systému. Tím došlo k celkovému snížení počtu aktivních databází, což přineslo snížení souvisejících nákladů a zvýšení produktivity.

5.1 Využití informací ve společnosti

V dnešní době jsou informace považovány za velmi důležitý strategický nástroj, který může přinést nejednu konkurenční výhodu, proto jsou i pro společnost Gerlach informace klíčovým prvkem.

Informace společnost používá především ke zjištění:

- Potřeb stávajících zákazníků – společnost Gerlach se soustředí na průběžnou a stálou péči o stávající odběratele. Snaží se s předstihem zjistit jejich potřeby, přání a preference včetně podrobné znalosti služeb, které zákazníci využívají nebo mohou využívat. Díky této promyšlené koncepci sběru, vyhodnocování a shromažďování informací o svých odběratelích může společnost Gerlach rychle reagovat na přání zákazníků a nabídnout jim vhodné služby, které budou přímo na míru pro konkrétní odběratele.
- Potřeb nových, potencionálních odběratelů - na základě informací o potřebách stávajících odběratelů lze částečně odvozovat i potřeby nových odběratelů. Díky tomu může společnost rychle reagovat na požadavky nových zákazníků.
- Změn v používané technologii – informace jsou nutné pro zjištění změn ve vývoji používaného celně-deklaračního systému, který je používán zaměstnanci v provozu. Tento systém musí být aktuální, nelze zaostávat za konkurencí. Změny systému je nezbytné vyhodnocovat z hlediska pozitivního přínosu pro firmu. Změnou nebo odpovídající aktualizací systému lze dosáhnout úspory času, vyšší produktivity a v konečném efektu zvýšení zisku celé firmy.
- Stavů konkurence – pro úspěšnost společnosti na trhu je nutné mít informace o službách konkurenčních firem a o kvalitě těchto služeb.

- Změn v legislativě – zákony, vyhlášky, nařízení, celní předpisy, předpisy EU a další. Společnost Gerlach vzhledem ke svojí podnikatelské činnosti, musí mít neustále aktuální informace o celních předpisech, předpisech EU, vyhláškách, zkrátka o všem, co souvisí s celní problematikou.

5.2 Využívané informační zdroje

Využívané zdroje informací se dělí ve společnosti na interní a externí zdroje. Všechny informace, jak interní tak i externí, jsou pro společnost Gerlach velice důležité a ihned po jejich získání se tyto informace následně shromažďují, zpracovávají a analyzují.

Analýzy získaných informací jsou prováděny jednak dotazováním vedení společnosti, dotazováním obchodních partnerů, dotazováním zaměstnanců obchodního oddělení, kteří jsou v přímém osobním kontaktu s odběrateli, dotazováním všech zaměstnanců společnosti. Cílem analýz je získat srozumitelné a užitečné informace, které lze využít jako konkurenční výhodu. Společnost Gerlach zkoumá všechny informace, které by mohly mít vliv na prodejnost služeb, ziskovost, nebo na řízení pracovního kapitálu.

Výsledkem celého informačního procesu jsou informace, které společnost využívá při své každodenní podnikatelské činnosti i při plánování budoucího vývoje firmy. Informace, o změnách v celní problematice, v trendech v dovozu a vývozu, o spotřebitelském chování, dávají společnosti Gerlach dostatečnou jistotu a možnost plánování dalšího vývoje v oblasti celních služeb, neboť díky kvalitním informacím je společnost schopna rychle reagovat například na chystané změny v oblasti legislativy.

Mezi interní zdroje informací společnosti patří:

- Databáze odběratelů – získání jména a adresy odběratelů, objem odebraných služeb, druhy poskytnutých služeb odběratelům, frekvenci poskytovaných služeb, a další informace.
- Evidence objednávek - frekvence a množství objednávek.
- Databáze smluv - významným zdrojem informací je ucelená databáze všech smluvních klientů.
- Informace z účetnictví – z účetního systému SAP se získávají informace z oblasti financí a účetnictví potřebné pro finanční řízení.

- Obchodní statistiky – prodejnost a úspěšnost jednotlivých druhů poskytnutých služeb, jaké služby se poskytovali nejvíce a které naopak nejméně, výše tržeb u jednotlivých zákazníků, spokojenost zákazníků, význam našich služeb pro zákazníky, atd.
- Údaje o propagaci – úspěšnost, jaká byla odezva na použitou propagaci, jaká služba měla největší úspěch, jak dlouho tento úspěch v navýšení prodeje trval.
- Ziskovost – jaké služby nebo střediska přináší nejvyšší zisky, které služby se naopak nejméně podílejí na celkovém zisku podniku.
- Interní dokumentace – interní kontrolu zajišťují dokumenty jakosti ve formě manuálů, řádů, směrnic, pracovních příruček, které jsou pracovníci povinni dodržovat.
- Interní audit – interní kontrola dodržování stanovených pravidel. Postupy pro interní audity jsou stanoveny společností a dokumentovány. Výsledky interních auditů jsou k dispozici vedení společnosti k přezkoumání.

Mezi externí zdroje informací společnosti patří:

- Trendy – společnost pro plánování a řízení své budoucnosti potřebuje znát, jaké jsou trendy v celní oblasti, v celním řízení, jaký je stav dovozu a vývozu v ČR, atd. Zdrojem informací jsou různé statistiky například z českého statistického úřadu.
- Konkurence – vybavenost konkurence, reklama a propagace konkurence, vzhled a obsah webových stránek, cenová strategie. Zdrojem informací je především internet a zveřejněné účetní závěrky.
- Legislativa – zákony, vyhlášky, nařízení, celní předpisy, předpisy EU.

5.3 Informační systémy ve společnosti

Společnost Gerlach využívá několik informačních systémů zároveň: Helios, GET, SAP, CREST. Všechny tyto systémy jsou propojené s účetním systémem SAP, který lze z tohoto důvodu považovat za hlavní informační systém společnosti.

V provozu samotném je nejvíce využívaným informačním systémem celně-deklarační a současně také fakturační systém Helios. Systém Helios poskytuje nástroj ke kompletní přípravě celního řízení. Jeho prostřednictvím lze také snadno připravit měsíční hlášení Intrastat, libovolnou celní deklaraci, vést evidenci všech typů celních a daňových skladů

nebo v režimu aktivního zušlechťovacího styku. Samozřejmostí je bezpečná elektronická komunikace s celní správou a to jak v oblasti předávání dat pro dovozní, vývozní, tranzitní operace, přepravu vybraných výrobků v režimu podmíněného osvobození od spotřební daně nebo komunikaci s celním úřadem záruky, tak v oblasti předávání dat Intrastatu do aplikací InstatDesk a InstatOnline. (webové stránky společnosti Asseco Solutions, 2016)

Celní případy slouží pro pohodlnou přípravu celního řízení. NCTS je způsob podávání a evidence tranzitních deklarácí. Zasiílaná data musí být elektronicky podepsána, zašifrována a odeslána zabezpečenou cestou. Systém ECS je povinný pro všechny vývozce, kteří předávají data celní správě elektronicky. Především tedy pro zjednodušené postupy při vývozu. Systém Helios je certifikovaný systém pro celní řízení ve všech standardech (NCTS, ECS atd.). Obsahuje aktualizaci základních číselníků přímo z centrálního systému generálního ředitelství cel. Zahrnuje kompletní celní sazebník (TARIC) a další potřebné číselníky. (Webové stránky společnosti Asseco Solutions, 2016)

Informační systém Helios je v provozu používán ke každodenní práci. Data z tohoto systému jsou využívána managementem pro statistické údaje, případně obchodním oddělením pro potřeby sledování a analyzování odběratelů. Společnost má tímto způsobem k dispozici potřebné informace, které pomohou při zmapování situace na trhu, poslouží pro další vývoj ve firmě a k odhadům prodejnosti poskytovaných služeb.

Pro zajištění objednávek se využívá objednávkový systém s názvem GET, který je vyvíjen interně a dodáván mateřskou společností. Objednávkový systém je propojen s účetním systémem a každá objednávka je zároveň zaúčtována v systému SAP.

Pro potřeby účetnictví a financí se používá informační systém SAP R/3. Tento systém má několik modulů, z nichž jsou ve společnosti využívány především: Sales and Distribution (Prodej a Expedice), Finance, Controlling, Human Resources (Lidské zdroje). Výstupy ze systému SAP používá účetní oddělení, finanční a kreditní oddělení, vedení společnosti a také obchodní oddělení. Systém SAP je propojen se všemi informačními systémy používanými ve společnosti. Ze systému Helios se do systému SAP přenáší data o vystavených fakturách, které jsou následně v systému SAP zaúčtovány. Ze systému GET se přenášejí do systému SAP data o vystavených

objednávkách. Naopak data ze systému SAP slouží jako podklad pro reporting do systému CREST.

Pro reporting společnost používá mateřskou společností vytvořený interní informační systém se zkratkou CREST (Common REporting SysTem). Jedná se o reportingový nástroj vyvinutý pro účely korporátního reportingu skupiny Deutsche Post DHL, jejíž je společnost Gerlach součástí. Z tohoto systému lze vyexportovat data či přehledy používané pro řízení pracovního kapitálu. Systém CREST je používán především finančním manažerem a výstupy z tohoto systému pomáhají vedení společnosti při řízení.

6. Analýza pracovního kapitálu

Analýzu pracovního kapitálu jsem pojal ze dvou různých pohledů. Odlišnost pohledů se projevuje mezi obecným výpočtem čistého pracovního kapitálu dle nastudované literatury a praktickým výpočtem dle korporátních pravidel DP DHL pro interní potřeby společnosti Gerlach tak, jak společnost Gerlach skutečně výpočet čistého pracovního kapitálu provádí v praxi.

6.1 Analýza čistého pracovního kapitálu dle literatury

Controlling pracovního kapitálu ve společnosti Gerlach řídí finanční manažer respektive finanční ředitel společnosti. Ten sleduje a řídí všechny složky pracovního kapitálu a definuje jejich optimální výši a pravidelně sleduje a vyhodnocuje hodnoty čistého pracovního kapitálu, z něhož se vychází při plánování cash flow podniku.

Čistý pracovní kapitál ukazuje množství prostředků, které zůstanou podniku k dispozici po tom, co uhradí všechny své krátkodobé závazky. Jak bylo zmíněno v teoretické části, existují dva odlišné pohledy na optimální velikost celkové výše čistého pracovního kapitálu.

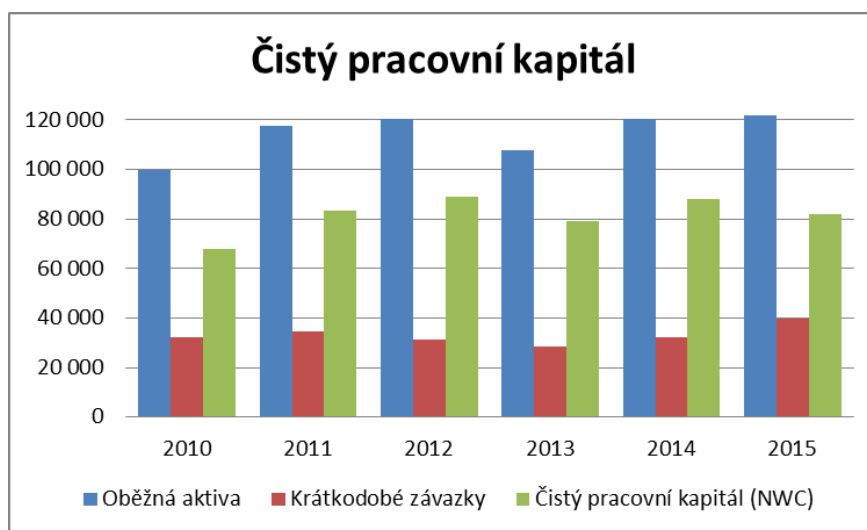
Z prvního pohledu je žádoucí mít tento ukazatel co nejvyšší pro případ neočekávaných výdajů, které by musela společnost urychleně vynaložit. Druhý pohled ale zmiňuje fakt, že nadmíra čistého pracovního kapitálu ukazuje jeho neefektivní využívání, protože tento kapitál by mohl být investován někde jinde. Jako optimální varianta se pro společnost Gerlach jeví nulová výše čistého pracovního kapitálu, jinými slovy přibližně stejná výše oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, čistý pracovní kapitál se vypočte jako oběžná aktiva mínus krátkodobé závazky.

Při výpočtu čistého pracovního kapitálu se musí nejdříve odstranit dlouhodobé pohledávky, které nesouvisí s oběžnými aktivy. V účetních závěrkách společnosti Gerlach se jedná o dlouhodobé pohledávky, které jsou sice v účetní závěrce uvedeny v části oběžných aktiv, ale které svojí povahou nespádají do krátkodobých oběžných aktiv používaných při výpočtu čistého pracovního kapitálu.

Po očištění dat o dlouhodobé pohledávky, dostaneme graf čistého pracovního kapitálu společnosti Gerlach v letech 2010-2015:

Obr.č. 14: Čistý pracovní kapitál



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Účetních závěrek společnosti Gerlach, 2015)

Z účetních závěrek společnosti lze zřetelně vyčíst, že vysoké hodnoty ukazatele jsou způsobeny především vysokým podílem pohledávek s ovládanou nebo ovládající stranou. Tyto pohledávky představují pohledávky z cash poolingů, kdy jsou volné finanční prostředky poskytnuty mateřské společnosti pro jejich další využití. Díky cash poolingů tvoří finanční majetek zobrazovaný v rozvaze účetní závěrky jen zanedbatelnou část čistého pracovního kapitálu. Přístup společnosti Gerlach k řízení finančních prostředků pomocí cash poolingů bude popsán později.

V tuto chvíli by bylo žádoucí očistit data ještě o pohledávky vzniklé z cash poolingů. Dle Kislingerové (2010) by se měly odečíst z celkové hodnoty pohledávek právě pohledávky se spřízněnými osobami, které nesouvisí s obratem peněz. Ve společnosti Gerlach tyto pohledávky uvedené v účetní závěrce jako pohledávky se spřízněnými stranami ve skutečnosti představují finanční majetek poskytnutý mateřské společnosti k dalšímu použití. Ve skutečnosti se společnost Gerlach zaměřuje při řízení pracovního kapitálu především na nefinanční složky pracovního kapitálu. Proto při další analýze pracovního kapitálu pohledávky a závazky se spřízněnými stranami se do výpočtu čistého pracovního kapitálu nezahrnou.

Výsledkem je upravený graf čistého pracovního kapitálu společnosti Gerlach v letech 2010-2015:

Obr.č. 15: Čistý pracovní kapitál bez spřízněných stran



Zdroj: (Vlastní zpracování dle Účetních závěrek společnosti Gerlach, 2015)

Jak je vidět oběžná aktiva se výrazným způsobem snížila a díky tomu se výrazně snížila i celková výše čistého pracovního kapitálu. Tento výpočet je mnohem blíže skutečnému výpočtu čistého pracovního kapitálu, který společnost používá v praxi pro sledování vývoje a řízení čistého pracovního kapitálu, jak je uvedeno níže.

6.1.1 Obratový cyklus peněz

V souvislosti s řízením čistého pracovního kapitálu je užitečné podrobit bližší analýze také obratový cyklus peněz. Při výpočtu použijeme již data očištěná o pohledávky se spřízněnými stranami vzniklé z cash poolingů.

Tabulka 3: Obratový cyklus peněz

v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrné pohledávky z obchodních vztahů	23 270	26 934	28 889	27 571	27 654	31 280
Tržby	154 747	179 464	184 000	174 387	185 403	177 111
Doba obratu pohledávek (dny)	54	54	57	57	54	64
v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrné závazky z obchodních vztahů	5 131	4 336	3 139	3 221	3 780	4 509
Výkonová spotřeba	33 018	28 925	27 688	26 924	29 489	27 086
Doba obratu závazků (dny)	56	54	41	43	46	60
Oběh peněz (cash-to-cash) (dny)	-2	0	16	14	8	4

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Vývoj obrátového cyklu peněz se zdá být příznivý a blíží se k nule. Vzhledem k cíli společnosti, kdy ta se snaží mít tento ukazatel co nejnižší, je to bráno jako pozitivní jev. Negativně se naopak jeví nárůst ukazatele doby obratu pohledávek. Tento nárůst, jak je viditelné v tabulce výše, byl způsoben nižšími tržbami a zároveň růstem neuhrazených pohledávek k datu účetní uzávěrky. Společnost ale evidentně dokázala zmírnit tento negativní vliv navýšením doby obratu závazků díky snížení celkových nákladů a prodloužením doby splatnosti u dodavatelských úvěrů.

6.1.2 Srovnání s konkurencí

Ve strategickém managementu se autoři zmiňují, že mimo sledování aktuálních hodnot ukazatelů výkonnosti a porovnání s dřívějšími hodnotami, je také důležité porovnat zjištěné hodnoty ukazatele výkonnosti (v tomto případě čistého kapitálu) například s konkurencí nebo oborovými průměry. (Fotr et al., 2012).

V praxi je ale obtížné sehnat kvalitní a důvěryhodná data o konkurenci a lze tedy čerpat převážně jen ze zveřejněných výročních zpráv, které ale většinou nejsou aktuální a mají minimálně půlroční zpoždění, než jsou veřejně dostupné v obchodním rejstříku. Jsou případy, kdy se účetní závěrky v obchodním rejstříku neobjeví velmi dlouhou dobu nebo dokonce nikdy, protože bohužel stále mnoho společností tuto zákonnou povinnost porušuje a účetní závěrky nezveřejňuje.

Z výše popsaných důvodů nejsou zatím dostupná data z účetních závěrek konkurenčních společností za rok 2015, jelikož účetní závěrky za rok 2015 většiny společností zatím ještě nebyly zveřejněny ve sbírce listin a potřebné údaje tak nejsou veřejně dostupné. Proto použijeme při analýze jen data za období 2010-2014.

Tabulka 4: Čistý pracovní kapitál ve srovnání s konkurencí v letech 2010-2014

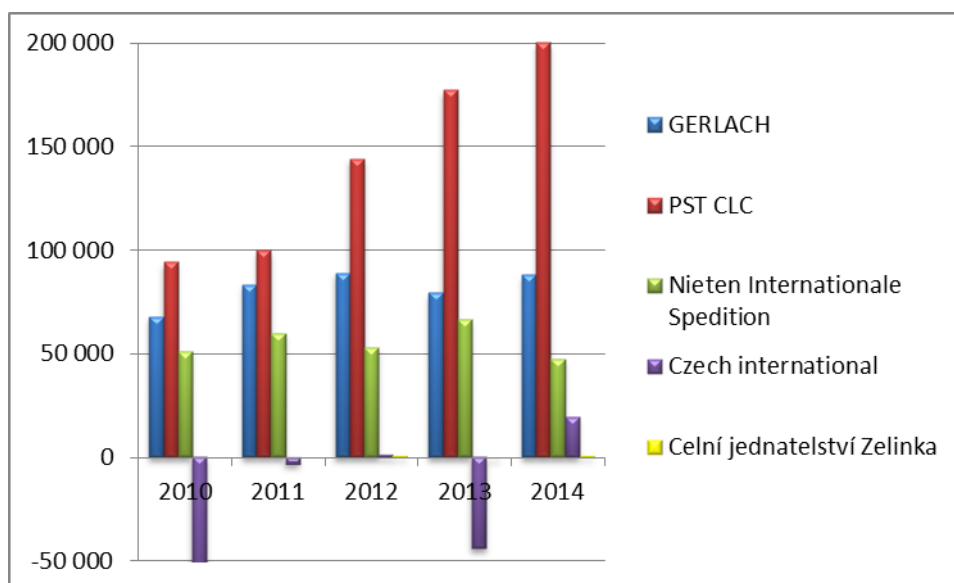
v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
GERLACH	67 794	83 292	88 896	79 345	88 180
PST CLC	94 340	99 760	144 104	177 169	200 259
Nieten Internationale Spedition	51 117	60 020	53 172	66 274	47 245
Czech international	-70 847	-3 368	1 242	-43 854	19 668
Celní jednatelství Zelinka	0	0	200	-323	9

Zdroj: (Vlastní zpracování dle účetních závěrek společností, 2015)

V tabulce byla použita data bez dlouhodobých pohledávek, které nesouvisí s oběžnými aktivy.

Graficky znázorněný vývoj čistého pracovního kapitálu:

Obr.č. 16: Čistý pracovní kapitál ve srovnání s konkurencí v letech 2010-2014



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Rozdíl ve výši čistého pracovního kapitálu ve srovnání s největší konkurencí, společností PST CLC a.s., je především v tom, že společnost Gerlach nabízí čistě jen celní služby na rozdíl od společnosti PST CLC, pro kterou celní služby představují jen jednu z několika činností. Dalo by se říci, že se jedná o doplňkovou činnost k jejich hlavní činnosti, kterou je logistika. Z tohoto důvodu není celkový pracovní kapitál použit jen pro celní služby, ale slouží pro všechny podnikatelské činnosti společnosti PST CLC. Při pohledu na celkovou výši čistého pracovního kapitálu společnosti PST CLC nelze než souhlasit se slovy Freiberga, že vyšší objemy pracovního kapitálu jsou sice pro společnost PST CLC zdánlivě pohodlnější, avšak zároveň představují dosti drahý a zbytečný luxus. (Freiberg, 1996). Z veřejně dostupných dat lze těžko usuzovat, co stojí za zvyšujícím se čistým pracovním kapitálem společnosti PST CLC, zda se jedná o přípravu na mohutnou investici v budoucnosti, nebo zda se jedná o neefektivní řízení pracovního kapitálu. Informace získané čistě jen z účetních závěrek jsou v tomto ohledu dosti omezené a nelze vyvozovat širší závěry.

S ohledem na svoji podnikatelskou činnost jsou i ostatní konkurenční společnosti (Nieten Internationale Spedition a Czech international) na tom podobně jako společnost PST CLC, protože kromě celních služeb nabízejí ještě i jiné služby, především logistické. Konkurence díky tomu, že celní služby nejsou hlavní podnikatelskou

činností, nýbrž jen doplňkovou činností, má jiné složení pracovního kapitálu, protože i jejich potřeba čistého pracovního kapitálu může být odlišná. Struktura a výše pohledávek a závazků u logistických činností bude jiná než u čistě celních služeb. Ke konkrétním číslům a rozdělením na celní služby a ostatní činnosti se z rozboru veřejně dostupné účetní závěrky bohužel nelze dostat. Pro potřeby této práce se použila data veřejně dostupná z výročních zpráv společností a srovnávají se hodnoty čistého pracovního kapitálu celkově za všechny obchodní činnosti daných společností dohromady.

Dalším důvodem, proč je srovnání s konkurencí obtížné při analýze pracovního kapitálu, je také to, že společnost Gerlach na rozdíl od své konkurence používá cash pooling. Aby ukazatele byly alespoň přibližně srovnatelné, je třeba úplně očistit čistý pracovní kapitál o finanční složku a pracovat tak s nefinančním čistým pracovním kapitálem.

Pro srovnání s konkurencí využijeme modifikaci pracovního kapitálu, kterou popisuje například Král při rozboru solventnosti. Jde o čistý pracovní kapitál, kterým se rozumí výše oběžného majetku bez finančních prostředků, snížená o neúročené závazky. (Král et al., 2012).

Vyřadíme tedy peníze a bankovní účty, protože společnost Gerlach využívá pro řízení finančních prostředků nástroj cash pooling a díky tomu dochází ke zkreslení množství peněžních prostředků a také pohledávek. Zároveň z tohoto důvodu musíme vyřadit z výpočtu i pohledávky za ovládanou nebo ovládající osobou, které u společnosti Gerlach souvisí s cash poolingem.

Pokud očistíme čistý pracovní kapitál o všechny pohledávky s ovládanou nebo ovládající společností a dále také o krátkodobý finanční majetek (peníze, bankovní účty) dostaneme upravenou tabulku č. 4 srovnání konkurence:

Tabulka 5: Nefinanční čistý pracovní kapitál 2010-2014

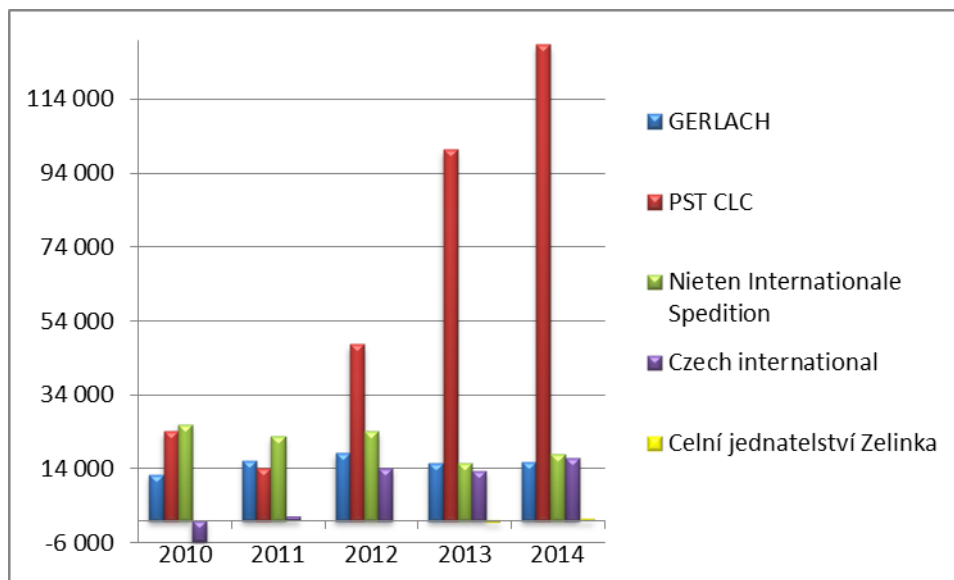
v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
GERLACH	12 252	16 011	18 236	15 487	15 707
PST CLC	24 021	14 162	47 647	100 212	128 730
Nieten Internationale Spedition	25 900	22 613	24 065	15 488	17 889
Czech international	-5 776	1 136	14 212	13 315	16 971
Celní jednatelství Zelinka	0	0	0	-488	581

Zdroj: (Vlastní zpracován dle účetních závěrek společností, 2015)

Všechny položky v tabulce lze vyčíst z rozvahové části jednotlivých účetních závěrek konkurenčních společností. Účetní závěrky konkurenčních společností jsou veřejně dostupné v obchodním rejstříku.

Graficky znázorněno:

Obr.č. 17: Nefinanční čistý pracovní kapitál 2010-2014



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Závěry ze srovnání čistého pracovního kapitálu zůstávají stejné. Změnila se jen výše celkového čistého kapitálu a kromě společnosti PST CLC, kde i po očištění o finanční majetek zůstala vysoká výše pracovního kapitálu, především díky významnému růstu pohledávek ve sledovaném období, se ostatní konkurenční společnosti pohybují přibližně na stejné úrovni srovnatelné se společností Gerlach.

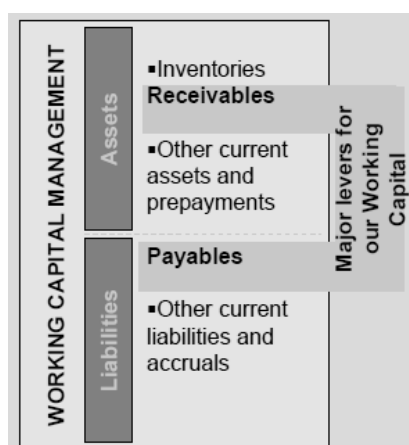
Z výše popsaných důvodů, především z nedostatku potřebných informací, je srovnání s konkurencí jen informativního charakteru a zobrazuje spíše vývoj ukazatele čistého pracovního kapitálu v minulosti. Nelze z toho predikovat vývoj do budoucnosti, a společnost Gerlach by se tedy v případě řízení pracovního kapitálu měla raději plně soustředit na vlastní pracovní kapitál a věnovat se aktuálním hodnotám ukazatele a snažit se predikovat vývoj čistého pracovního kapitálu v budoucnosti, aby tím získala konkurenční výhody.

6.2 Analýza čistého pracovního kapitálu dle korporátních pravidel

Korporátní pravidla se zaměřují především na nefinanční část čistého pracovního kapitálu. Konkrétně se jedná o krátkodobá oběžná aktiva bez finančních prostředků a od nich se odečítají krátkodobé závazky.

Dle korporátních pravidel čistý pracovní kapitál (Net working capital – NWC) představuje síť aktiv držených pro provozní účely. NWC se počítá jako: Oběžná aktiva mínus krátkodobé závazky. Obchodní pohledávky a závazky z obchodních vztahů jsou hlavními driversy NWC, ale stejně tak i ostatní oběžná aktiva a časové rozlišení mohou být důležité složky NWC a nesmí se na ně zapomínat.

Obr.č. 18: Řízení pracovního kapitálu



Zdroj: (Interní materiál společnosti, 2015)

NWC poskytuje investorům představu o základní výkonnosti firmy: peníze, které zákazníci stále dluží společnosti, jsou financovány dluhem. „NWC může být ovlivněn a přímo řízen: čím lépe řídíme naše platby našim dodavatelům a čím rychleji se nám daří získat platby od našich zákazníků, tím dříve se můžeme osvobodit od našeho dluhu.“ (Interní materiál společnosti, 2014)

Čistý pracovní kapitál je sledován a vykazován v reportingovém systému CREST, který byl již popsán v předcházející kapitole. V systému CREST je čistý pracovní kapitál vykazován v položce NWC. NWC obsahuje následující dílčí kategorie, z nichž každá kategorie se vypočte jako součet dílčích rozvahových účtů:

Obr.č. 19: Výpočet NWC v CREST

Item	Account Name
NWC12000	Assets NWC
NWC121000	Inventories NWC
NWC122100	Third party trade receivables NWC
NWC122200	Intercompany receivables NWC
NWC123001	Other current receivables NWC
NWC124000	Other current assets NWC
NWC24000	Liabilities NWC
NWC242100	Trade payables to third party NWC
NWC242200	Intercompany payables NWC
NWC245000	Other current liabilities and accruals NWC
NWC	ΣASSETS + ΣLIABILITIES =NWC

Zdroj: (Interní materiál společnosti, 2015)

6.2.1 KPI

„Finanční controlling se opírá o celou řadu tradičních i moderních finančních ukazatelů výkonnosti. Jejich použití je specifické s ohledem na stanovenou strategii firmy.“ (Fotr et al., 2012, s. 247). „(Key Performance Indicators – KPI)“ (Fotr et al., 2012, s. 225).

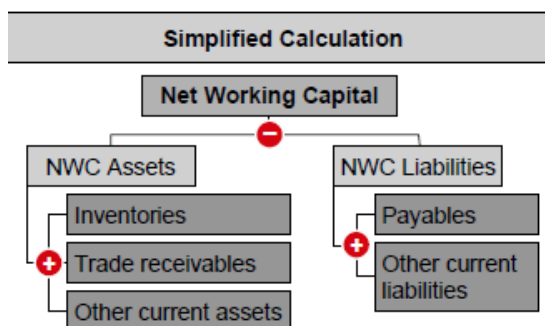
Jedním z ukazatelů KPI je i ukazatel NWC. Důležitost sledování ukazatele NWC dokládá i to, že je stanoven a zakotven ve společnosti jako jeden z klíčových indikátorů (ukazatelů) výkonnosti.

NWC

Čistý pracovní kapitál je součtem položek rozvahy, oběžná aktiva se přičítají, krátkodobé závazky se odečítají.

Ve společnosti se sleduje celková výše čistého pracovního kapitálu:

Obr.č. 20: výpočet NWC



Zdroj: (Interní materiál společnosti, 2015)

Obr.č. 21: Číselné vyjádření NWC

	CZK	2010 Actual	2011 Actual	2012 Actual	2013 Actual	2014 Actual	2015 Actual
NWC12000	Assets (NWC12000)	26 586 643	30 249 841	31 002 211	28 195 701	28 982 692	34 231 860
NWC24000	Liabilities	-14 268 090	-18 550 363	-18 635 065	-17 230 891	-17 413 527	-21 781 327
NWC	Net Working Capital	12 318 554	11 699 478	12 367 146	10 964 809	11 569 165	12 450 533

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Jak je vidět z tabulky je hodnota NWC ve společnosti Gerlach dlouhodobě kladná a pohybuje se přibližně kolem hodnoty 12 mil. Kč. Poznámka: pohledávky z cash poolingů jsou vykazovány na jiném rozvahovém účtu, který se do výpočtu NWC nezahrnuje.

Dvě nejvýznamnější složky ukazatele NWC, kterými jsou pohledávky a závazky, jsou ve společnosti monitorovány prostřednictvím dvou dalších ukazatelů KPI: DSO a DPO. (Interní materiál společnosti, 2014)

DSO

Pohledávky z obchodního styku jsou sledovány pomocí KPI ukazatele Days Sales Outstanding (DSO), který ukazuje průměrnou dobu obratu pohledávek společnosti. Liší se od klasického ukazatele doby obratu pohledávek popsaného v teoretické části tím, že se do výpočtu nezahrnují pohledávky za spřízněnými stranami a také je ukazatel více zaměřen na aktuálnost dat, protože ve výpočtu se používají data za uplynulé tři měsíce.

Obr.č. 22: Výpočet DSO

Simplified Calculation

$$DSO = \frac{\text{Trade receivables}}{\text{Gross sales (last 3 months)}} * \text{No. of days (last 3 months)}$$

Zdroj: (Interní materiál společnosti, 2015)

DSO je poměr mezi obchodními pohledávkami a hrubými tržbami (tržby včetně daně). DSO se vypočítá vydělením obchodních vztahů přes hrubé tržby za poslední tři měsíce a poměr se vynásobí počtem kalendářních dnů. Snížení DSO ukazuje, že zákazníci platí faktury dříve.

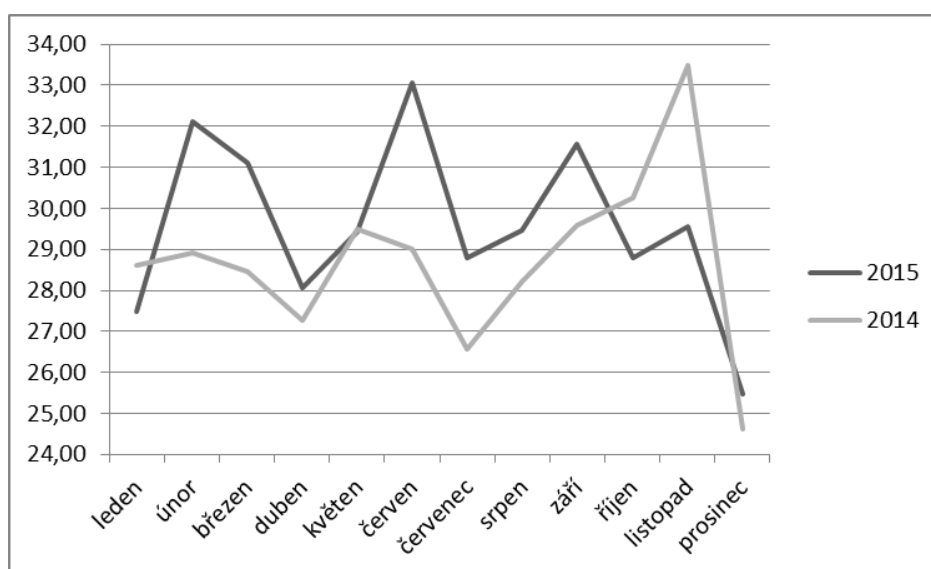
Pohledávky z obchodního styku jsou závislé na trendu v příjmech a na platebních podmínkách dohodnutých se zákazníky. Ukazatel DSO, tak jak je navržen, se snaží

eliminovat vliv trendu v příjmech a ukazuje, jak dobře společnost spravuje své pohledávky z obchodního styku.

Ukazatel DSO naznačuje, kdy v průměru platí zákazníci své faktury. Ukazatel DSO činí správu pohledávek transparentní. Jak je z ukazatele zřejmé, tak se DSO zlepší pouze tehdy, když hrubé tržby rostou rychleji než pohledávky společnosti z obchodního styku. (Interní materiál společnosti, 2014).

Ukazatel DSO je sledován na měsíční bázi a stejně tak je reportován vedení společnosti, aby při řízení společnosti mělo aktuální informace.

Obr.č. 23: Vývoj ukazatele DSO v letech 2014-2015



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Z grafu lze vyčíst, že doba obratu pohledávek, respektive ukazatel DSO, se v letech 2014-2015 pohybuje v rozmezí od 24 do 34 dnů. To je považováno jako velmi dobrý výsledek.

DPO

Závazky z obchodních vztahů jsou sledovány pomocí KPI ukazatele s názvem Days Payables Outstanding (DPO), který ukazuje průměrnou dobu splatnosti závazků dané společnosti za období tří měsíců.

Obr.č. 24: Výpočet DPO

Simplified Calculation	
$DPO = \frac{\text{Trade payables}}{\text{Gross spend (last 3 months)}} * \text{No. of days (last 3 months)}$	

Zdroj: (Interní materiál společnosti, 2015)

Ukazatel DPO je poměr mezi obchodními závazky a hrubými výdaji (včetně daně). DPO se vypočítá vydělením obchodních závazků hrubými výdaji (na nákup výrobků služeb) za poslední tři měsíce a poměr se vynásobí počtem kalendářních dnů.

Účty pro výpočet Gross spend (hrubé výdaje) se skládají z těchto účtů:

Obr.č. 25: Gross spend

CORP031 Spend
0000330000 Chang.in invent.of goods and work in progress
0000340100 Third party transp. costs and related handling
0000340300 Expenses for trade related fees
0000340400 Commissions paid to third party agents
0000340800 Other operational subcontracted services
0000340900 Third party IT services
0000341200 Repair and maintenance
0000341300 Service cost of contracted labor (Temporary labor)
0000341410 Expenses from service contract (Outlets Postbank)
0000341500 Other expenses for purchased services
0000341600 Expenses for consumables and other utilities
0000341700 Expenses for supplies
0000341800 Expenses for printing and production of stamps
0000341900 Expenses for other consumables and supplies
0000342100 Purch.serv.a.consum.exp.fr.prior-period settlem.
0000360100 Legal, consulting and audit expenses
0000360200 Office supp. postage & expensed office equip.
0000360300 Advertising and promotion expenses
0000360390 Corporate wear
0000360400 Travel and entertainment expenses
0000360500 HR development & Personnel Marketing expenses
0000360600 Cleaning expenses
0000360700 Security expenses
0000360800 Telecommunication expenses
0000360900 Warranties and compensation payments
0000361300 Other commissions paid
0000361400 Other administrative expenses
0000361600 Facility closure costs (terminal warehouse)
0000361700 Exp. for non-capital.research and develop.cost
0000362602 Miscellaneous other operating expenses

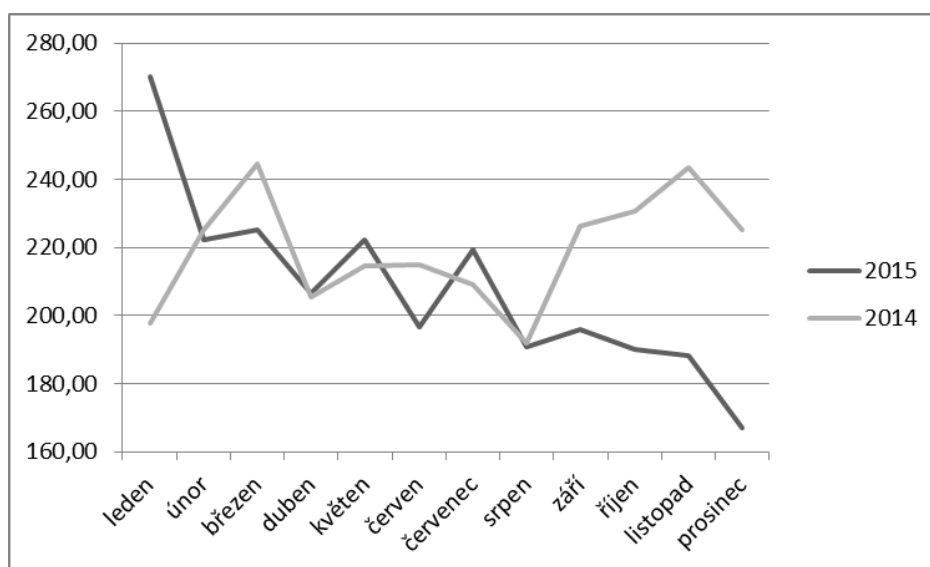
Zdroj: (Interní materiál, 2015)

Zvýšení ukazatele DPO ukazuje, že společnost platí svým dodavatelům později a díky tomu se zvyšují i celkové závazky z obchodních vztahů.

Závazky z obchodních vztahů jsou ovlivněny především velikostí objemů závazků a platebních podmínek dohodnutých ve smlouvách s dodavateli. Ukazatel DPO eliminuje vliv objemových změn a ukazuje, jak dobře společnost spravuje své závazky z obchodního styku. Ukazatel DPO znázorňuje, kdy v průměru hradí společnost faktury svým dodavatelům. Ukazatel DPO dělá řízení obchodních závazků transparentní. Ukazatel DPO se zlepšil pouze tehdy, pokud závazky z obchodních vztahů rostou rychleji než hrubé výdaje. (Interní materiál společnosti, 2014)

Stejně jako ukazatel DSO, tak i ukazatel DPO je ve společnosti Gerlach sledován a reportován na měsíční bázi.

Obr.č. 26: Vývoj ukazatele DPO v letech 2014-2015



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

Z grafu je patrné, že ke konci roku 2015 dochází ke zhoršení tohoto ukazatele a značně se odlišuje od vývoje v roce 2014. Společnost by měla věnovat pozornost tomuto jevu a analyzovat příčiny vzniku. Může se jednat o mimořádný vliv, na druhou stranu se může jednat o zhoršení vztahu s dodavateli při vyjednávání obchodních i úvěrových podmínek. Toto zhoršení má současně dopad i do řízení závazků a tím i pracovního kapitálu.

6.3 Controlling pohledávek

Controlling pohledávek probíhá podle vnitřní směrnice společnosti Gerlach, kde je popsán přesný návod, jak postupovat v případě správy pohledávek.

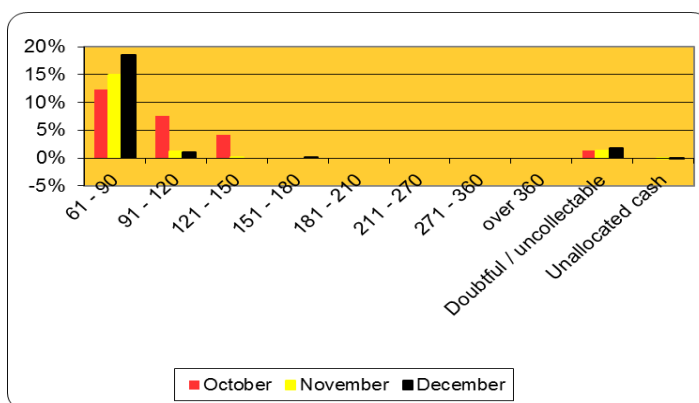
Hlavním účelem je zabezpečení pohledávek společnosti Gerlach efektivním způsobem a tím snížit riziko vyplývající z neuhrazených faktur. Dle této směrnice postupuje především kreditní oddělení společnosti, které odpovídá za správu pohledávek. Kreditní oddělení úzce spolupracuje s jednotlivými kanceláři a s pracovníkem pověřeným právními záležitostmi společnosti.

Pracovníci kreditního oddělení pravidelně stahují data z účetního systému SAP a na základě těchto aktuálních dat připravují přehled neuhrazených pohledávek po splatnosti. Tento přehled pohledávek, kde se zapisují všechny údaje o vymáhání konkrétní pohledávky, je sdílený napříč celou společností a každý člen středního managementu a zástupci obchodního oddělení mají možnost s tímto přehledem pracovat pro své potřeby.

6.3.1 Stáří pohledávek

Stáří pohledávek je ve společnosti sledováno pomocí ukazatele Stáří pohledávek (Aging). Ukazatel je sledován ve dnech a je vypočítán jako doba, která uplynula od vystavení faktury. Sleduje se vývoj pohledávek z obchodního styku za poslední tři předcházející měsíce. Tříměsíční období je zvoleno vzhledem k výpočtu ukazatele DSO, se kterým tento ukazatel přímo souvisí. Sledují se, a do výpočtu se zahrnují, jen pohledávky vzniklé z obchodního styku se třetími stranami, tzn. bez pohledávek uvnitř skupiny mezi spřízněnými stranami. Pohledávky uvnitř skupiny jsou řešeny jiným způsobem, kdy všechny pohledávky v rámci skupiny jsou uhrazeny na konci kalendářního měsíce, jak bylo uvedeno shora. Z tohoto důvodu je největší pozornost věnována právě pohledávkám za třetími stranami.

Obr.č. 27: Přehled stáří pohledávek za období říjen - prosinec roku 2015



Zdroj: (Interní materiály společnosti Gerlach, 2015)

Významnou roli při sledování pohledávek mají pohledávky starší než 90 dnů od vystavení. Těmto pohledávkám je věnována ve společnosti zvýšená pozornost a každá taková jednotlivá pohledávka je podrobně zkoumána a řešena vedením společnosti a v některých závažných případech (například v případě nedobytných pohledávek) také právním oddělením společnosti.

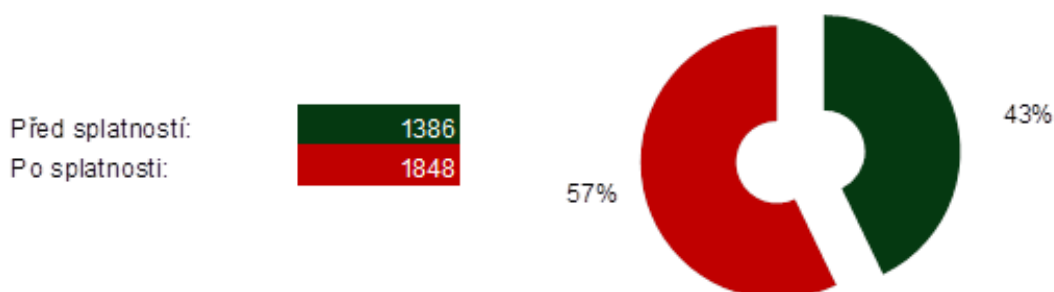
6.3.2 Credit scoring

Kreditní oddělení se v rámci svých činností věnuje také hodnocení nových potencionálních zákazníků. Používá přitom všechny veřejně dostupné informace o zákaznících. V případě, že nelze najít veřejně dostupné účetní závěrky, ze kterých čerpají data pro své analýzy, tak společně s obchodním oddělením komunikují se zákazníkem a snaží se získat tato data přímo od potencionálního zákazníka. Ratingy společností slouží ke stanovení limitů při úvěrové politice a tím ke snížení a předcházení vzniku rizika pozdějšího nezaplacení pohledávek společnosti.

6.3.3 Sledování platební morálky zákazníků

Ve společnosti je na měsíční bázi sledován celkový přehled pohledávek dle data jejich uhrazení. Sleduje se podíl uhrazených faktur před a po splatnosti. Tento přehled má spíše informativní charakter, zda se nezhoršuje celková platební morálka odběratelů, a není s ním podrobně pracováno. Platební morálka u jednotlivých zákazníků je sledována až při konkrétním ratingu zákazníka, například v případě, že je s ním podepsána nebo aktualizována smlouva. Měsíční přehled platební morálky jednotlivých zákazníků se nevytváří a zde je možnost pro zlepšení.

Obr.č. 28: Přehled úhrady faktur v období 12/2015



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2015)

6.3.4 Opravné položky

Opravné položky k pohledávkám jsou popsány v interní směrnici společnosti Gerlach a jejich výpočet vychází z koncernových pravidel pro kalkulaci opravných položek.

K pohledávkám starším:

- 180-360 dní ... se tvoří opravná položka ve výši 50% neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávek,
- 361 a více dní ...se tvoří opravná položka ve výši 100% neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávek.

Opravná položka k pohledávkám se účtuje do výsledků daného měsíce. Dojde-li k úhradě pohledávky poté, co byla opravná položka natvořena, je automaticky v měsíci úhrady výše opravné položky snížena o připsanou platbu. Existuje-li pohledávka, u níž je předpoklad, že nebude uhrazena, je možno, takovou pohledávku označit za pochybnou a požádat účetní oddělení o 100% natvoření opravné položky.

Tvorba opravných položek má tedy negativní dopad i do výsledků společnosti, a proto je maximální snahou při řízení pohledávek předcházet vzniku pochybných nebo nedobytných pohledávek. Spolupráce v této oblasti je napříč celou společností a při inkasní politice je věnováno velké úsilí předcházení vzniku nedobytných pohledávek.

6.3.5 Inkasní politika

Inkasní politika probíhá ve společnosti Gerlach dle interních předpisů, které vycházejí z korporátních pravidel směrodatných pro celou skupinu.

Inkasní politika je rozdělena do několika fází, kdy se činnosti v jednotlivých fázích odvíjejí od doby, která uplynula od vystavení faktury. V každé fázi je postupováno odlišně právě s ohledem na stáří konkrétní pohledávky, která je společností vymáhána.

Upozorňující e-mail

Pracovník kreditního oddělení společnosti odesílá e-mail upozorňující na nezaúčtovanou platbu. Jako přílohu e-mailu přikládá konkrétní fakturu, což je mimo jiné praktické i z toho důvodu, že mnohdy se zákazník zdůvodňuje nezaplacení faktury tím, že fakturu od společnosti Gerlach neobdržel a proto nemohl pohledávku uhradit.

Tento informativní email odchází na zákazníka, pokud je evidována pohledávka 5 dní po splatnosti. V případě, že není e-mailový kontakt dostupný, e-mail se neodesílá a upomíná se dále popsáním způsobem. Takové klienty kreditní oddělení označí v přehledu pohledávek a obchodní oddělení se snaží zajistit správný e-mailový kontakt.

Telefonické urgencye

Pracovník kreditního oddělení telefonicky urguje úhradu pohledávek u klientů, vůči kterým má společnost Gerlach pohledávku starší 10 dní po splatnosti. Telefonická urgencye probíhá v pravidelných intervalech po celou dobu vymáhání pohledávky až do jejího uhrazení nebo dokud není předána pohledávka k soudnímu vymáhání.

Písemná upomínka

Kreditní oddělení odesílá upomínku na všechny neuhrazené faktury 23 dnů po splatnosti. Tato upomínka se vždy zasílá poštou doporučeně.

Pokus o smír

Pracovník kreditního oddělení odesílá písemně pokus o smír u neuhrazených faktur více než 40 dnů po splatnosti. Nejprve si však vyžádá od příslušného vedoucího kanceláře, kde vznikla neuhrazená pohledávka, podklady ke konkrétní pohledávce a projedná celou záležitost s vedením společnosti. Pokus o smír se vždy zasílá doporučeně.

Postoupení pohledávky k právnímu vymáhání

V případě, že do 20 dnů po odeslání pokusu o smír není předmětná pohledávka uhrazena, předá odpovědný pracovník kreditního oddělení všechny související dokumenty k této pohledávce na právní oddělení.

6.4 Controlling závazků

Nákup materiálu, zboží a služeb je ve společnosti Gerlach plně outsourcován a zajišťuje ho oddělení Procurementu (oddělení nákupu) v rámci celé skupiny Deutsche Post DHL. Díky tomu, že toto oddělení zastřešuje více společností najednou, získává větší vyjednávací sílu při uzavírání smluv s dodavateli. Z tohoto důvodu je podrobná analýza závazků a celková politika dodavatelských úvěrů přenechána právě oddělení Procurementu a není zde příliš možností, jak tuto politiku ovlivňovat ze strany samotné společnosti Gerlach.

Dalším prvkem, který ovlivňuje výslednou výši krátkodobých závazků vykazovaných na konci měsíce, je interní korporátní politika, kdy jsou dle této politiky faktury za náklady od spřízněných stran v rámci skupiny uhrazeny na konci každého měsíce. Z tohoto důvodu zde není prostor jakýmkoliv způsobem řídit tyto závazky uvnitř skupiny. Jak je vidět na obrázku č. 12, tak se jedná o 37% z celkového množství pořizovaných zboží či služeb.

Ze zbývajících 63% nákladů, které společnost Gerlach nakupuje od třetích stran (externí dodavatelé), představují přibližně 20% náklady vynaložené za nájem kanceláří. Faktury za nájem nemají obvykle prodlouženou dobu splatnosti a hradí se buď ten daný měsíc, nebo dokonce předem na budoucí časové období (čtvrtletí, měsíc,...).

Z těchto výše uvedených důvodů lze usoudit, že situace při řízení závazků je velmi složitá a nezbývá zde příliš prostoru na zlepšení řízení této složky pracovního kapitálu. Jako jednu z možností pro efektivnější řízení závazků vidím především správné nastavení a rozdělení procesů. Důležitým prvkem v oblasti řízení závazků je tak ve společnosti Gerlach především komunikace mezi oddělením Procurementu a společností Gerlach, při které by se mělo u jednotlivých položek nákladů hledat optimální řešení nejen z hlediska ceny ale i s ohledem na úvěrovou politiku. Stejně jako v oblasti pohledávek je i zde důležitý individuální přístup k jednotlivým dodavatelům.

6.5 Controlling peněžních prostředků

Řízení finančního majetku ve společnosti Gerlach plně spadá pod Treasury oddělení mateřské společnosti a řídí se jejími nařízeními. Společnost sama nemůže rozhodovat o využívání nástrojů řízení krátkodobého finančního majetku.

Hospodaření s finančním majetkem společnosti Gerlach je založeno na základně takzvaného reálného cash pooling. Společnost využívá tzv. reálný cash pooling, jehož podstata spočívá ve fyzické koncentraci peněžních zůstatků jednotlivých bankovních účtů společností zapojených do cash pooling na jednom Master účtu.

Jedná se o tzv. nulové balancování (zero balance), kdy na konci dne každý jednotlivý účet v cash poolingové struktuře vykazuje nulový zůstatek. Master účet ukazuje konsolidovaný zůstatek celé skupiny. (Kislingerová et al., 2007).

Pro řízení pracovního kapitálu z toho plyne, že společnost nemá žádné nástroje, kterými by mohla ovlivňovat výši krátkodobých finančních prostředků a tím i výši pracovního kapitálu. Jak je vidět i z účetních závěrek společnosti Gerlach, finanční majetek je v

podniku držen pouze na minimální úrovni, která je nezbytná pro zajištění provozní části podniku. Tato složka pracovního kapitálu je plně spravována mateřskou společností. Z tohoto hlediska se při výpočtu čistého pracovního kapitálu v rámci skupiny tyto finanční prostředky do vzorce nezahrnují a nemají vliv na výslednou hodnotu vypočteného čistého pracovního kapitálu.

7. Vyhodnocení efektivity řízení pracovního kapitálu

Analýza pracovního kapitálu ve vybrané společnosti Gerlach byla provedena ze dvou odlišných pohledů na výpočet čistého pracovního kapitálu, a sice dle teorie a výpočtů používaných v odborné literatuře a dle korporátních pravidel využívaných ve společnosti Gerlach. Z obou těchto výpočtů vyšla výsledná hodnota čistého pracovního kapitálu jako kladné číslo, což je dle teorie vnímáno pozitivně, jak bylo popsáno v teoretické části této práce, ale dle korporátních pravidel směrodatných pro společnost Gerlach už to jako pozitivní jev není vnímáno, protože dle korporátních pravidel by se společnost měla snažit držet hodnotu čistého pracovního kapitálu na co nejnižší možné úrovni.

Kladná hodnota čistého pracovního kapitálu vyšla i při výpočtu, kdy do vzorce nebyl zahrnut krátkodobý finanční majetek společnosti. Na trendu vývoje ukazatele čistého pracovního kapitálu v minulosti bylo ukázáno, že kladná hodnota ukazatele se drží na přibližně stejné úrovni již několik let. Dle teorie se jedná o efektivní řízení pracovního kapitálu v dané společnosti. Za předpokladu, že vyloučíme extrémní případy konkurence, tak vypočtená výše čistého pracovního kapitálu ve vybrané společnosti je srovnatelná s běžnou konkurencí, která je zaměřená na stejnou podnikatelskou činnost. Z tohoto pohledu se řízení pracovního kapitálu jeví také jako efektivní a konkurenceschopné. Někteří konkurenti mají z nezjištěných důvodů extrémně vysoké nebo naopak extrémně nízké hodnoty čistého pracovního kapitálu, které mohou u konkurence signalizovat problém při řízení pracovního kapitálu.

Dle korporátních pravidel je ale pro společnost určující dosáhnout co možná nejnižšího možného nefinančního čistého pracovního kapitálu. Pro společnost Gerlach toto doporučení znamená soustředit se při řízení pracovního kapitálu především na dominantní složky, kterými jsou pohledávky a závazky, a úspěšným řízením těchto složek dosáhnout jejich přibližně stejné hodnoty. Při analýze jednotlivých složek pracovního kapitálu, pohledávek a závazků, bylo ukázáno, že objem pohledávek ve společnosti Gerlach výrazně překračuje objem krátkodobých závazků a tím dochází ke kladné hodnotě pracovního kapitálu, což z pohledu mateřské společnosti a jejích pravidel není efektivní a bylo by potřeba tuto oblast řízení zefektivnit.

Detailní analýzou pohledávek bylo zjištěno, že společnost používá většinu z v teoretické části popsaných nástrojů používaných k řízení pohledávek. Ať už se jedná o úvěrovou politiku nebo následně o inkasní politiku nebo o reporty používané při monitorování pohledávek. Možné zbylé nástroje řízení pohledávek, které by připadaly ještě v úvahu pro posílení efektivity celého procesu řízení pohledávek a které by snížily objem celkových pohledávek, jsou například tyto v teoretické části popsané nástroje: skonto nebo prodej neuhrazených pohledávek - faktoring. U obou těchto nástrojů při jejich případné implementaci si musíme být vědomi, že nepřinášejí jen pozitivní efekt, kterým je snížení objemu pohledávek, ale každý z těchto nástrojů má i svoje možná úskalí. U skonta za předčasné zaplacení pohledávky se musí pečlivě propočítat, jak velké procento skonta zákazníkům nabídnout a za jakých podmínek. Každé snížení ceny současně znamená snížení tržeb společnosti a tím i dopad do celkového zisku a následně hodnoty společnosti. Ke každému zákazníkovi se tedy musí přistupovat individuálně a porovnávat nejen dopad do pracovního kapitálu, ale i do objemu celkového zisku. U prodeje pohledávek nebo faktoringu je situace podobná, protože v takovém případě vznikají dodatečné náklady spojené s prodejem pohledávky faktorovi za sníženou cenu. Při používání těchto nástrojů je nutné zvolit individuální přístup k jednotlivým pohledávkám a propočítat, zda je prodej konkrétní pohledávky pro společnost výhodný. V současné době, kdy ve společnosti Gerlach je procento pochybných/nedobytných pohledávek velmi nízké (blíží se k nule), není dle mého názoru potřeba zavádět a využívat ve společnosti Gerlach tyto nástroje. Je dobré ale o nich vědět a mít je připravené, pokud by se v budoucnu situace změnila a procento nedobytných pohledávek neúměrně narostlo. V takovém případě by se mohly stát výše zmiňované nástroje vhodným prostředkem při řízení pohledávek.

Případné zlepšení, které by vedlo k efektivnějšímu řízení pracovního kapitálu, vidím v oblasti sledování platební morálky jednotlivých zákazníků. Zatím neexistuje ve společnosti Gerlach přehled platební morálky po jednotlivých zákaznících, který by se aktualizoval v pravidelných časových intervalech a kde by bylo možné sledovat aktuální vývoj platební morálky vybrané společnosti a který by mohli využívat i pracovníci v běžném provozu. IT oddělení společnosti Gerlach by například tento přehled platební morálky mohlo vytvořit a implementovat přímo v provozním systému Helios u jednotlivých odběratelů. Domnívám se, že by nemělo být těžké, a ani nákladné, takový

přehled vytvořit a že by se nemělo jednat o významný zásah do provozního systému Helios. Tím by bylo zajištěno, že by nejen pracovníci kreditního oddělení, ale i všichni ostatní zaměstnanci, měli aktuální informace o platební morálce a mohli tyto informace využít při jednání se zákazníkem.

Při analýze informačního systému vybrané společnosti Gerlach jsem našel další možné zlepšení, které by mohlo v budoucnosti přinést lepší výsledky při řízení pracovního kapitálu, konkrétně při řízení pohledávek. Tím je změna v procesu fakturace na zákazníka, kdy v současné době vystavují fakturu zaměstnanci v provozu poté, co dokončí službu pro zákazníka. Nově by fakturace probíhala centrálně na nově vzniklém fakturačním oddělení. Tato změna na první pohled vypadá spíše jako provozní změna, ale zlepšení v této oblasti bude mít pozitivní efekt i do hodnoty pracovního kapitálu. Sníží se tím počet chyb při fakturaci a tím dojde i ke zlepšení a ke zrychlení zaslání faktur na zákazníka a následně to povede i k urychlení procesu zaplacení faktury zákazníkem a ke snížení objemu pohledávek. Přesné vyúčtování je důležité a správné faktury jsou předpokladem pro efektivní a úspěšné řízení pohledávek.

Příčinu vzniku chyb při fakturaci vidím v tom, že fakturují řadoví deklaranti, kteří vzhledem k ostatním povinnostem v provozu a vzhledem k nedostatku času při práci se snaží fakturaci všemožně urychlit, aby se mohli věnovat další práci v provozu, a tak vznikají chyby ve vystavených fakturách, které se následně musí opravovat a prodlužuje se tím proces uhrazení pohledávky zákazníkem, protože pokud se jedná o chybu, tak zákazník ve většině případů v praxi vyžaduje opravit vystavenou fakturu a až poté následně zaplatí. Zde vidím jako jednu z možných variant centralizaci fakturace a tím zefektivnění procesu fakturace.

V případě společnosti Gerlach by se pravděpodobně jednalo o vyčlenění jednoho zaměstnance, který by se plně věnoval jen vystavování faktur. Tento člověk by se mohl vyčlenit z provozu, kde by odebráním fakturace z činností zaměstnanců v provozu vznikla časová úspora, kterou by využili při provozních činnostech. Pokud by ušetřená časová úspora v provozu nestačila, nebo by se využila nějakým jiným způsobem (například na nové aktivity), musel by se přijmout nový zaměstnanec a jednalo by se o celkový náklad odpovídající roční mzdě nového zaměstnance. Pro společnost by bylo ale optimální řešení, pokud by se jednalo o zaměstnance přímo z provozu, protože

takový zaměstnanec by měl již dřívější zkušenosti přímo s prací v systému Helios, odpadly by tím náklady na jeho zaškolení a odstranilo by se i riziko počátečních chyb při vystavování faktur v novém systému.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat controlling pracovního kapitálu ve zvolené společnosti Gerlach a v návaznosti na výsledky analýzy provést vyhodnocení efektivity řízení pracovního kapitálu a uvést návrhy na zlepšení.

V teoretické části byl nejprve vymezen obecně pojem controlling a pojem controller a byla popsána činnost controllera v podniku. Následně bylo uvedeno konkrétní dělení controllingu a funkce controllingu při řízení pracovního kapitálu. Další kapitola teoretické části práce se podrobně zabývala řízením pracovního kapitálu. V této kapitole byl nejprve vymezen pojem pracovní kapitál, následně pojem čistý pracovní kapitál a jeho dělení. Následoval teoretický rozbor optimální výše pracovního kapitálu z odborné literatury a role finančního manažera při řízení pracovního kapitálu. V následující kapitole byly podrobně popsány konkrétní nástroje používané při řízení pracovního kapitálu a byl uveden detailní popis těchto nástrojů a jejich konkrétní využití při řízení pracovního kapitálu v praxi.

V praktické části byla nejprve představena vybraná společnost Gerlach a byla podrobně popsána její podnikatelská činnost, konkurence společnosti, zákazníci a dodavatelé. V následující kapitole byl popsán a detailně analyzován informační systém společnosti a jeho návaznost na controlling ve společnosti. Následující kapitola praktické části této diplomové práce se věnovala analýze čistého pracovního kapitálu ve společnosti. Nejprve byla provedena podrobná analýza čistého pracovního kapitálu ve společnosti Gerlach a následovalo srovnání s konkurencí v daném oboru. Analýzou bylo zjištěno, že dostupná data ze zveřejněných účetních závěrek nejsou příliš vhodná pro srovnání výše čistého pracovního kapitálu s konkurencí. Z veřejně dostupných dat lze těžko vyvozovat konkrétní závěry a získat tak výhodu před konkurencí. Dále se v této kapitole analýza čistého pracovního kapitálu zaměřila na ukazatel čistého pracovního kapitálu ze dvou pohledů. Prvním z nich byl teoretický pohled čerpaný z odborné literatury popsané v teoretické části této diplomové práce a druhým pohledem byl pohled mateřské společnosti vybraného podniku na čistý pracovní kapitál.

Oběma pohledy bylo zjištěno, že dominantní oblastí při řízení pracovního kapitálu ve společnosti Gerlach je oblast řízení pohledávek. Při řízení pohledávek se nelze spoléhat jen na obecné ukazatele obrátkovosti pohledávek sledované na konci určitého účetního

období, ale důležitá je především průběžná a pravidelná činnost monitoringu pohledávek. Provedenou analýzou controllingu pohledávek ve společnosti Gerlach bylo zjištěno, že společnost se velmi intenzivně věnuje monitoringu pohledávek, využívá většinu z nástrojů popsaných v odborné literatuře, má dobře zorganizovanou úvěrovou politiku a využívá také inkasní politiku.

Po detailní analýze řízení pohledávek následovala analýza řízení závazků, kde bylo zjištěno, že oblast řízení závazků spadá ve společnosti Gerlach pod oddělení Procurementu a z pohledu controllingu závazků je třeba zajistit především bezchybnou komunikaci s tímto oddělením a dále pravidelnou analýzu dodavatelů se zaměřením na konkrétní vybrané dodavatele. Tím dojde při řízení krátkodobých závazků k zefektivnění činností a ke zlepšení ukazatele čistého pracovního kapitálu.

Analýza čistého pracovního kapitálu ukázala, že veškerý finanční majetek společnosti Gerlach je plně spravován mateřskou společností. Mateřská společnost k tomu využívá nástroj - cash pooling. Jak lze odvodit z účetních závěrek zvolené společnosti, tak celková výše finančního majetku je v podniku držena pouze na minimální úrovni, která je nezbytná pro zajištění bezchybného provozu podniku.

Po analýze čistého pracovního kapitálu následovalo vyhodnocení efektivity řízení pracovního kapitálu. Řízení čistého pracovního kapitálu ve společnosti Gerlach se zdá být vzhledem k dosahovaným hodnotám velmi efektivní a konkurenceschopné. Společnost používá velkou většinu z v teoretické části popsaných nástrojů používaných k řízení pohledávek, ať už se jedná o úvěrovou politiku, inkasní politiku nebo monitoring pohledávek. Jako možné zlepšení efektivity v oblasti pohledávek bylo navrženo využití skonta či faktoringu, a to v případě, že by se zhoršila situace ohledně nedobytných pohledávek.

V další části této kapitoly byla věnována pozornost především návrhům možných zlepšení v oblasti řízení pohledávek v návaznosti na informační systém společnosti. Byl popsán způsob zlepšení procesu sledování platební morálky odběratelů a byl uveden návrh jak tento proces zavést přímo do provozu tak, aby mohl být efektivně využíván napříč celou firmou. Následně byl popsán a uveden návrh na zlepšení v oblasti fakturace a tím by se jednalo o snížení chybovosti a došlo by k urychlení uhrazení pohledávky.

Všechny uvedené návrhy po jejich implementaci ve společnosti Gerlach by měly vést k efektivnějšímu řízení pracovního kapitálu, což bylo cílem této diplomové práce.

Seznam obrázků

Obr.č. 1: Vztah controllingu ke kontrole.	12
Obr.č. 2: Struktura controllingu.....	17
Obr.č. 3: Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv	26
Obr.č. 4: Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice pasiv	26
Obr.č. 5: Vyvážený přístup k financování aktiv	27
Obr.č. 6: Konzervativní přístup k financování aktiv	28
Obr.č. 7: Agresivní přístup k financování aktiv.....	29
Obr.č. 8: Oběh finančních prostředků.....	36
Obr.č. 9: Vlastnická struktura	58
Obr.č. 10: Rozdělení tržeb společnosti na IC a třetí strany	61
Obr.č. 11: Struktura tržeb	61
Obr.č. 12: Rozdělení nákladů společnosti na IC a třetí strany.....	63
Obr.č. 13: Organizační struktura.....	64
Obr.č. 14: Čistý pracovní kapitál	72
Obr.č. 15: Čistý pracovní kapitál bez spřízněných stran	73
Obr.č. 16: Čistý pracovní kapitál ve srovnání s konkurencí v letech 2010-2014.....	75
Obr.č. 17: Nefinanční čistý pracovní kapitál 2010-2014.....	77
Obr.č. 18: Řízení pracovního kapitálu	78
Obr.č. 19: Výpočet NWC v CREST	79
Obr.č. 20: výpočet NWC	79
Obr.č. 21: Číselné vyjádření NWC	80
Obr.č. 22: Výpočet DSO.....	80
Obr.č. 23: Vývoj ukazatele DSO v letech 2014-2015	81
Obr.č. 24: Výpočet DPO.....	82

Obr.č. 25: Gross spend	82
Obr.č. 26: Vývoj ukazatele DPO v letech 2014-2015	83
Obr.č. 27: Přehled stáří pohledávek za období říjen - prosinec roku 2015	84
Obr.č. 28: Přehled úhrady faktur v období 12/2015.....	85

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled pojmů.....	23
Tabulka 2: Souhrnné vodítko pro rozlišení položek relevantních pro řízení pracovního kapitálu.....	34
Tabulka 3: Obratový cyklus peněz	73
Tabulka 4: Čistý pracovní kapitál ve srovnání s konkurencí v letech 2010-2014.....	74
Tabulka 5: Nefinanční čistý pracovní kapitál 2010-2014.....	76

Seznam použitých zkratek

AIS	Automated Import System
B2B	Business to Business
C2C	Cash to Cash
CREST	Common Reporting System
CRM	Customer Relationship Management
DI	Doba inkasa
DOP	Doba odkladu plateb
DOZ	Doba obratu zásob
DPO	Days payables outstanding
DSO	Days sales outstanding
ECS	Export Control System
EOM	End of month
EU	Evropská unie
GeT	Global e-Procurement Tool
IC	InterCompany
KPI	Key Performance Indicators
NCTS	New Computerised Transit System
NWC	Net Working Capital
OCP	Obratový cyklus peněz
OP	Obrátka pohledávek

Seznam použité literatury

Monografické publikace:

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). *Teorie a praxe firemních financí. 2. aktualizované vydání*. Brno: BizBooks

Bragg, S. M. (2011). *The Controller's Function : The Work of the Managerial Accountant –Fourth Edition*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Dvořáková, L., & Červený, J. (2012). *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. II. díl*. Plzeň: Nava

Eschenbach, R., & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling*. Praha: Wolters Kluwer ČR a.s.

Eschenbach, R., et al. (2004). *Controlling*. Praha: ASPI Publishing s.r.o.

Freiberg, F. (1996). *Finanční controlling*. Praha: Management Press, Ringier ČR a.s.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s.

Horváth, P., & Partners (2004). *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting s.r.o.

Kislingerová, E., et al. (2007). *Manažerské finance. 2. Přepřacované a rozšířené vydání*. Praha: C. H. Beck

Král, B., et al. (2012). *Manažerské účetnictví. 3. Doplněné a aktualizované vydání*. Praha: Management Press s.r.o.

Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing a.s.

Petřík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.

Synek, M., et al. (2011). *Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s.

Šulák, M., Vacík, E., & Ircingová, J. (2012). *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni

Webové stránky:

Asseco Solutions, a. s. (2016). *Celní služby*. Cit. 15.03.2016, dostupné z:

<http://www.helios.eu/oborova-reseni/sektor-sluzeb/celni-sluzby/>

Babiš, P. (2014). *CAFINews*. Cit. 15.03.2016, dostupné z:

<http://news.cafin.cz/clanek/controlling-je-kontrola>

Celní správa České republiky (2016). Cit. 15.03.2016, dostupné z:

<https://www.celnisprava.cz/cz/Stranky/default.aspx>

Obchodní rejstřík (2016). Cit. 15.03.2016, dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Společnost Gerlach spol. s r.o. (2016). *O nás*. Cit. 15.03.2016, dostupné z:

http://www.gerlachcs.cz/cs/o_nas.html

Společnost Gerlach spol. s r.o. (2016). *Celní služby*. Cit. 15.03.2016, dostupné z:

http://www.gerlachcs.cz/cs/celni_sluzby.html

Citace elektronické monografie:

Gänßlen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, U. & Weber, J. (2012). *Principy controllingu*. Dostupné z:

https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/ICV_IGC_Valuepaper_CZ.pdf

Consulting plus Management (2016). *Controllingové nástroje*. Dostupné z:

<http://www.consultingplus.cz/controlling>

Ostatní:

Interní materiály společnosti GERLACH spol. s r.o., (2015).

Zákon č. 254/2004 Sb., v platném znění o omezení plateb v hotovosti

Abstrakt

KUČERA, Antonín. *Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku*. Plzeň, 2016. 102 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: controlling, pracovní kapitál, čistý pracovní kapitál, pohledávky, závazky

Předložená diplomová práce je zaměřena na controlling pracovního kapitálu. V teoretické části je popsán pojem controlling a jeho dělení dle odborné literatury. Dále je v teoretické části popsán čistý pracovní kapitál a nástroje používané při řízení pracovního kapitálu. V praktické části je nejprve představena vybraná společnost a následně je popsán informační systém zvolené společnosti. Poté následuje analýza pracovního kapitálu se zaměřením na hlavní složky čistého pracovního kapitálu: pohledávky a závazky. Výsledky z analýzy řízení pracovního kapitálu vedou k vyhodnocení efektivity řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku. Na konci vyhodnocení jsou navržena možná zlepšení na řízení pracovního kapitálu, zejména v oblasti pohledávek.

Abstract

KUČERA, Antonín. *Controlling of working capital in a selected company*. Plzeň, 2016. 102 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: controlling, working capital, net working capital, receivables, payables

Diploma thesis is focused on controlling of working capital. The theoretical part explains the concept of controlling and its classification according to the literature. Furthermore, in the theoretical part of thesis, there are described the net working capital and instruments used for management of working capital. In the practical part of thesis is firstly an introduction of a selected company, and further there is a description of an information system of the selected company. It is followed by analysis of working capital management focusing on the main components of net working capital: receivables and payables. The results of analysis of working capital management lead to evaluate the efficiency of working capital management in the selected company. In the end of the evaluation there are proposed possible suggestions for improving the working capital management especially in the area of receivables.