

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku

Controlling of the working capital in selected company

Bc. Veronika Bultasová

Plzeň 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika BULTASOVÁ**
Osobní číslo: **K14N0040P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

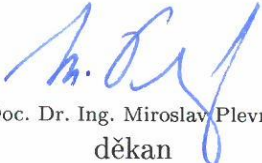
1. Charakterizujte možnosti controllingu pracovního kapitálu.
2. Představte konkrétní podnikatelský subjekt.
3. Analyzujte pracovní kapitál a jeho jednotlivé složky ve zvoleném podniku.
4. Vypracujte finanční analýzu.
5. Zhodnoťte vypočtené výsledky a navrhněte možná řešení pro zlepšení controllingových aktivit ve zvoleném podniku.

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


- **ESCHENBACH, Rolf a kol.** *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- **FREIBERG, František.** *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4
- **MIKOVCOVÁ, Hana.** *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9
- **KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; ŠTEKER, Karel.** *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8
- **KRÁL, Bohumil.** *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8

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

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„*Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku*“

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych velmi ráda poděkovala panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za jeho pomoc, užitečné rady a připomínky poskytnuté při zpracování diplomové práce. Dále mé poděkování patří generálnímu řediteli analyzované společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. panu Ing. Romanu Chocovi za veškerý jeho čas, pomoc, cenné rady a především za poskytnutí veškerých informací o společnosti potřebné k vypracování této diplomové práce.

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod..... | 9 |
| Cíle a metodika | 10 |
| 1 Pojem a význam controllingu | 11 |
| 1.1 Cíle controllingu..... | 12 |
| 1.1.1 Zajištění schopnosti anticipace a adaptace..... | 12 |
| 1.1.2 Zajištění schopnosti reakce podniku | 13 |
| 1.1.3 Zajištění schopnosti koordinace | 13 |
| 1.2 Funkce controllingu | 14 |
| 1.3 Strategický a operativní controlling | 14 |
| 1.4 Finanční controlling | 15 |
| 2 Controlling pracovního kapitálu..... | 16 |
| 2.1 Čistý pracovní kapitál | 16 |
| 2.2 Optimální objem pracovního kapitálu..... | 17 |
| 2.3 Trvalý a dočasný majetek..... | 18 |
| 2.4 Řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu | 19 |
| 2.4.1 Řízení pohledávek..... | 19 |
| 2.4.1.1 Monitorování pohledávek..... | 21 |
| 2.4.2 Řízení zásob | 22 |
| 2.4.2.1 Základní pojmy z řízení zásob..... | 23 |
| 2.4.2.2 Další metody k řízení zásob | 25 |
| 2.4.2.3 Ukazatele řízení zásob | 26 |
| 2.4.3 Řízení likvidity..... | 27 |
| 2.4.3.1 Zajišťování každodenní likvidity..... | 28 |
| 2.4.3.2 Poměrové ukazatele likvidity | 29 |
| 3 Finanční analýza..... | 31 |
| 3.1 Analýza absolutních ukazatelů..... | 31 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.2 | Analýza poměrových ukazatelů | 32 |
| 3.2.1 | Rentabilita podniku | 32 |
| 3.2.2 | Měření aktivity | 33 |
| 3.2.3 | Analýza zadluženosti | 33 |
| 3.3 | Souhrnné indexy hodnocení | 34 |
| 4 | Charakteristika vybraného podniku | 35 |
| 4.1 | Představení společnosti | 35 |
| 4.2 | Důležité historické mezníky | 38 |
| 4.3 | Výrobní program společnosti | 39 |
| 4.4 | Organizační schéma společnosti | 40 |
| 5 | Controllingové aktivity společnosti | 41 |
| 5.1 | Controlling pracovního kapitálu | 42 |
| 5.1.1 | Čistý pracovní kapitál | 42 |
| 5.1.2 | Obratový cyklus peněz | 44 |
| 5.2 | Controlling pohledávek | 44 |
| 5.3 | Controlling zásob | 49 |
| 5.4 | Controlling likvidity | 54 |
| 6 | Finanční analýza podniku | 58 |
| 6.1 | Horizontální analýza rozvahy | 58 |
| 6.2 | Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty | 61 |
| 6.3 | Ukazatele rentability | 63 |
| 6.4 | Ukazatele aktivity | 66 |
| 6.5 | Ukazatele zadluženosti | 67 |
| 7 | Zhodnocení provedené analýzy | 69 |
| 8 | Návrhy na opatření | 73 |
| 8.1 | Zlepšení skladových podmínek | 73 |
| 8.2 | Zlepšení ekonomické situace | 76 |

| | |
|---------------------------------|----|
| Závěr | 77 |
| Seznam tabulek | 79 |
| Seznam obrázků..... | 80 |
| Seznam použitých zkratk | 81 |
| Seznam použité literatury | 83 |
| Seznam příloh | 86 |

Úvod

Hlavním cílem firem je tvořit zisk či vytvářet hodnoty v maximální možné míře ze stávajících podmínek a omezení. Controlling musí poskytovat takové informace, které napomohou podniku vydělávat peníze tam, kde je to možné a naopak vyvarovat podnik prostředí, kde peníze nevydělává. Dalšími informacemi, které controlling musí poskytovat, jsou informace o faktorech, které na něj působí. Chybějící informace v průběhu řídicích a rozhodovacích procesů by mohly komplikovat efektivní řízení a dosahování cílů společnosti. Práce s lidmi je základní úkol každého manažera, který při správném řízení lidských zdrojů účinně a efektivně dosahuje vytčených cílů s minimální ztrátou zdrojů. Aby byl systém efektivní, je důležité pracovat s včasnými informacemi, aby nedocházelo k rozhodování o věcech minulých. Důležitým nástrojem, který napomáhá uskutečnit tyto cíle je právě controlling.

Pojem controlling může svádět k domněnce, že se jedná pouze o běžnou kontrolu, skutečnost je však jiná. Jak říká profesor H. J. Vollmuth, controlling si lze představit jako kybernetický systém, kde kapitán, jinak řečeno podnikové vedení, stanovuje cíle, lodivod (controller) nachází cestu, kormidelník (řídicí pracovníci) udržuje kurs, veslaři (odborní pracovníci) dodávají energii a v úvahu se musí brát i měnící se okolí. Lze říci, že controlling je systém řízení procesů, plánování určitých hodnot, jejich dosahování, průběžné poměrování výsledků s cílem a reagování na okolí.

Hlavní funkcí jakéhokoliv finančního controllingu je řízení využívání zdrojů, respektive kapitálu. Obvykle podnik řeší základní otázku, kolik finančních prostředků je nutné vázat v pracovním kapitálu podniku, aby byl zajištěn plynulý chod podniku a dosahování stanovených cílů. Má-li podnik oběžného majetku méně, pak je investiční majetek podniku nevyužit hospodárně a celkový rozvoj podniku není zcela efektivní. Při nízkém objemu pracovního kapitálu dochází i k riziku ohrožení plynulosti provozní činnosti podniku. Naopak, pokud podnik má oběžného majetku příliš, může tak dojít k zbytečným nákladům s nimi spojenými. Právě controlling pracovního kapitálu napomáhá ke stanovení optimální výše každé části oběžných aktiv, tak i zvolit vhodný způsob financování těchto položek. Správné využití těchto controllingových nástrojů v podniku podporuje efektivní řízení všech procesů, zabezpečuje správné rozhodování v oblasti strategické, taktické a operativní úrovni podniku a je velmi důležitý v rámci sledování a řízení nákladů.

Cíle a metodika

Tématem diplomové práce je controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku. Práce bude vypracována na plzeňskou společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. a bude rozdělena do dvou základních částí. První část práce bude zaměřena na teoretické vymezení pojmu a významu controllingu, cíle controllingu, odlišnosti v jednotlivých úrovních strategického a operativního controllingu. Dále se práce bude zaměřovat na finanční controlling a jeho funkce. Další důležitou kapitolou diplomové práce bude zaměření na samotný controlling pracovního kapitálu, ve které bude definován pojem pracovní kapitál, čistý pracovní kapitál, optimální výše pracovního kapitálu, trvalý a dočasný majetek. Na závěr teoretické části práce se bude věnovat řízením jednotlivých složek pracovního kapitálu a definicí finanční analýzy včetně vymezení jednotlivých vzorců, které budou dále použity v praktické části práce. Druhá část práce se bude zabývat samotným praktickým využitím teoretické části práce ve společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. Před samotnou analýzou společnosti bude podnik představen, včetně charakteristiky jeho současné situace a situace minulé. Dále se práce zaměřovat na jednotlivé složky pracovního kapitálu, jeho řízení a řešení v rámci analyzované společnosti. Další oblastí diplomové práce bude finanční analýza podniku, kde bude provedena analýza absolutních a poměrových ukazatelů. Klíčovou částí diplomové práce bude závěrečné zhodnocení analýzy controllingu pracovního kapitálu a finanční analýzy včetně navržení případných opatření, které napomůžou analyzované společnosti k efektivnějšímu řízení všech jeho složek.

Zásadami pro vypracování teoretické části práce je charakteristika možností controllingu pracovního kapitálu. Cílem praktické části práce je představit konkrétní podnikatelský subjekt, analyzovat jeho pracovní kapitál a jednotlivé složky, vypracovat finanční analýzu, zhodnotit vypočtené výsledky a navrhnout možná řešení pro zlepšení controllingových aktivit analyzovaného podniku.

Pro zpracování teoretické části práce bude čerpáno z monografické a elektronické publikace, elektronických dokumentů nebo jejich částí. Pro tvorbu praktické části budou použity výroční zprávy a interní dokumenty analyzovaného podniku jednotlivých let. Pro zpracování jednotlivých tabulek, obrázků a grafů bude použit program Microsoft Excel 2010. Diplomová práce bude koncipovaná v souladu s platnou Metodikou k vypracování bakalářské a diplomové práce z roku 2015.

1 Pojem a význam controllingu

Pojem controlling nemá jednotně vymezený obsah, neexistuje pro něj jednotná definice. Pojem vznikl z anglického výrazu „to control“ překládaný jako kontrolovat. Slovo „control“ však neznamena pouze kontrolovat, ale především ovládat, řídit, regulovat, případně dohlížet. Nejobecněji je controlling chápán jako metoda zvyšující účinnost systému řízení pomocí neustálého a systematického srovnávání skutečnosti a předem stanoveného, plánovaného stavu o podnikovém procesu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, nalezením příčin, návrhu na opatření, případně k aktualizaci daných cílů. (Míkovcová, 2007) V odborných publikacích zabývajících se controllingem lze nalézt řadu definic controllingu:

Eschenbach o controllingu praví: *„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu. Controllingová filozofie a infrastruktura controllingu jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku, což vysvětluje mimořádný úspěch a velkou poptávku po controllingu v hospodářské praxi.“*

Freiberg definuje pojem controllingu jako *„specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.“*

Horváth například vymezuje controlling jako *„nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.“*

Mann a Mayer tvrdí, že controlling je *„systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření.“*

V angloamerické literatuře je controlling obecně chápán jako jedna z funkcí managementu, to znamená, že je kladen vedle plánování, organizování jako kontrola. Controller jako pracovník je chápán jako manažer, zodpovědný za účetní úsek. Poskytuje manažerům potřebné informace, tyto informace interpretuje, čímž má vliv na rozhodování. (Míkovcová, 2007)

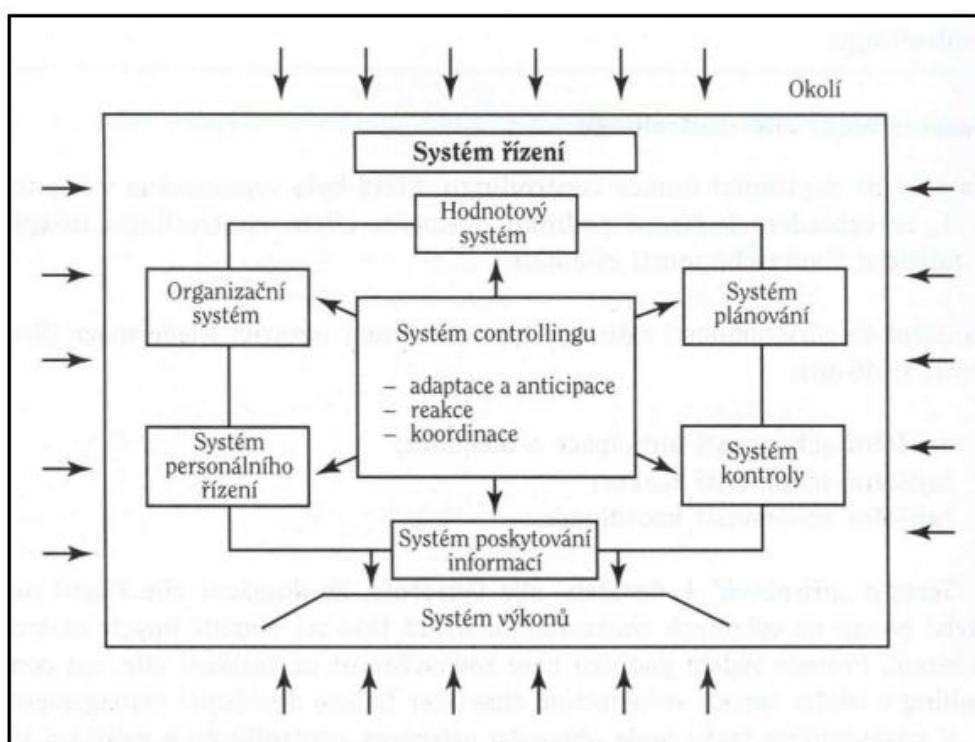
1.1 Cíle controllingu

Obecným cílem controllingu vzhledem k řízení podniku je přispět k zajištění životaschopnosti podniku.

Tento obecný cíl se rozděluje, jak lze vidět na obrázku č. 1, na tři dílčí cíle:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace;
- zajištění schopnosti reakce podniku;
- zajištění schopnosti koordinace. (Eschenbach, 2004)

Obr. č. 1: Cíle controllingu v systému řízení



Zdroj: Eschenbach, 2004

1.1.1 Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Controlling zajišťuje vytvoření předpokladů pro kroky k přizpůsobení se. Poskytuje informace o existujících změnách okolí (schopnost adaptace) a o možných budoucích změnách okolí (schopnost anticipace). (Eschenbach, 2004)

1.1.2 Zajištění schopnosti reakce podniku

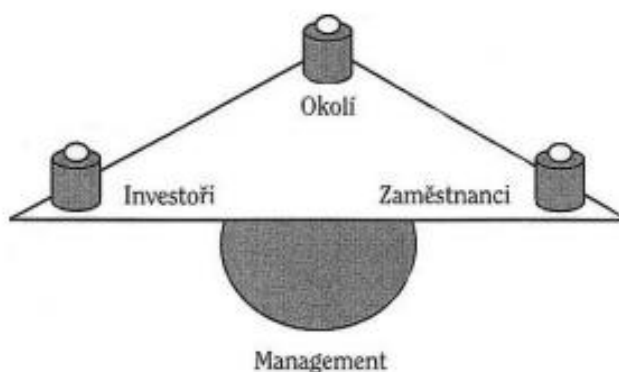
Controlling pomáhá zavedením kontrolního a informačního systému, který je důležitý k monitorování vztahu mezi plánovaným a skutečným vývojem. Umožňuje odhalit vnější i vnitřní problémy podniku. (Eschenbach, 2004)

1.1.3 Zajištění schopnosti koordinace

Controlling má za úkol zaručit koordinaci v systému řízení, to znamená, že je nutné koordinovat plnění cílů finančních i nefinančních, vnitřních i vnějších. Vytvořením předpokladů pro sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku vede ke koordinaci. (Eschenbach, 2004)

Cílem podniku nemusí být vždy jen zisk, ale také by měl brát ohled na další důležité cíle, jako na zaměstnance, investory či okolí podniku (viz obrázek č. 2). Z pohledu investora jde především o udržení, zvýšení a zúročení jeho vloženého kapitálu do podniku. Zaměstnanci mohou naléhat na růst atraktivity pracovních míst, růst mezd, vzdělání a další. V rámci okolí podniku zde působí skupiny zainteresovaných osob, například zákazníci, konkurence, dodavatelé ale také média, občani či různé svazy. Tyto zainteresované osoby mohou cílit například na zlepšení životního prostředí, lepší smluvní podmínky a podobně. (Eschenbach, 2004)

Obr. č. 2: Model rovnováhy podnikových cílů



Zdroj: Eschenbach, 2004

Management podniku musí tyto tři pilíře s pomocí controllingu sladit tak, aby byly v rovnováze. Nedostatečné splnění cílů v jednotlivých oblastech nemůže být kompenzováno překročením v jiné oblasti cílů. Controlling zde přebírá v rámci systému řízení řadu funkcí a výkonů, které povedou ke splnění jednotlivých cílů společnosti. (Eschenbach, 2004)

1.2 Funkce controllingu

Aby controlling mohl splnit jmenované cíle, musí naplňovat v rámci systému řízení řadu funkcí:

Podpora řízení službami vedení

Služby vedení jsou služby, které podporují manažera při plnění jeho úloh. Controlling zodpovídá za správnost, včasnost a přiměřenost podpory. Manažer má zodpovědnost za rozhodnutí, radami controllingu se však řídit nemusí. Controlling má v této oblasti funkci informační.

Doplnění řízení dalšími výkony vedení

Důležitou úlohou vedení controllingu je koordinace celého systému řízení, přitom je controlling zodpovědný za cíle a způsob jejich splnění. Práce controllingu pak spočívá zejména ve vytváření systému zaručující v rámci koordinace budování, ošetřování a sladění metod a nástrojů používající se v jednotlivých podsystémech řízení.

Doplnění řízení controllingem může zahrnovat aktivní účast na řízení podniku, jeho obnovení či může přebírat zodpovědnost za rozhodování v krizových situacích.

Koordinace

Úlohou controllingu je podílet se na vývoji jednotlivých podsystémů řízení, podílet se na vytváření struktury systémů a procesů v nich probíhajících a vztahů v nich i mezi nimi. (Eschenbach, 2004)

1.3 Strategický a operativní controlling

Controlling lze rozdělit na základní dvě skupiny, taktický a operativní controlling. Jejich rozdělení spočívá v závislosti na cílovém zaměření a úrovni řízení. Strategický controlling je manažerská činnost zaměřující se především na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. Sleduje tzv. strategické veličiny, kam patří například technologie, výroby, trhy, investice apod., které jsou předmětem plánování a kontroly. Na druhé straně operativní controlling se zabývá především ziskovým potenciálem podniku. "*Jeho cílem je optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit.*" (Freiberg, 1996) Operativní controlling je zejména zaměřen na řízení likvidity, rentability a hospodárnosti podniku.

1.4 Finanční controlling

Finanční controlling lze definovat jako subsystém podnikového controllingu. Jeho hlavním cílem je zajišťování finanční stability podniku. Funkce finančního controllingu je dána kvalitou používaných controllingových metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů. Mezi základní úkoly finančního controllingu patří získávání, správa a efektivní užití finančních zdrojů, které podnik získává především od svých zákazníků a z kapitálového trhu. Tyto finanční zdroje se používají k tvorbě rezerv, k okamžitému užití, ke splátce dluhů, daní ale též k výplatě dividend. (Freiberg, 1996)

2 Controlling pracovního kapitálu

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, finanční controlling má za funkci řídit proces využívání kapitálu podniku. Jeho úkolem je analýza, plánování a kontrola finančních hospodářských účinků užití kapitálu. Controllingový průběh v oblasti krátkodobého užití je zaměřen na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku podniku. (Freiberg, 1996) Tento kapitál se nazývá pracovní kapitál. Pracovní kapitál představuje oběžný majetek tvořen zásobami, pohledávkami a finančním majetkem. (Nývtová, 2010)

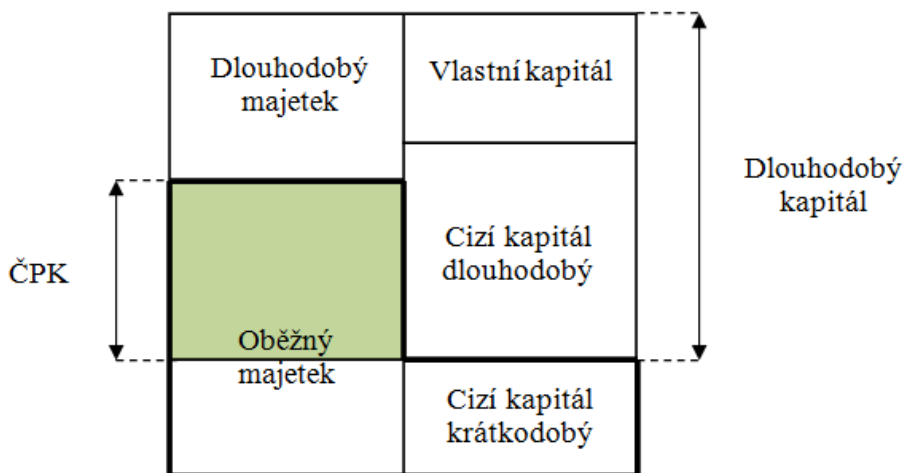
Výše a struktura pracovního kapitálu je dána vnitřními a vnějšími faktory působící na podnik. Mezi vnitřní faktory patří především technologie, zaměření podniku, zásobování, ceny, cyklus výroby, strategie podniku a další. Vnější faktory jsou odvozeny od pozice na trhu, ceny úvěrů, legislativy, výši daní či pojištění. Vyšší objemy pracovního kapitálu, než podnik potřebuje, vytváří určitý pocit jistoty, na druhé straně však může být tato výše dosti drahá a mnohdy zbytečná. Situace, kdy pracovní kapitál je držen na relativně nízké úrovni, přináší pro podnik dvě možnosti. Na jedné straně dochází k úsporám, na druhé straně se však zvyšují nároky na jeho řízení, které vedou k jeho vyšší zranitelnosti a nižší pružnosti podniku. Z toho vyplývá, že controlling pracovního kapitálu vždy musí hledat takovou hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku, které lze považovat za optimální. Tento úkol není však snadný, hledá se tedy taková výše pracovního kapitálu, která povede daný podnik k dostatečnému zisku, likviditě a úspěchu společnosti. (Freiberg, 1996)

2.1 Čistý pracovní kapitál

V této kapitole je důležité také zmínit jeden z nejdůležitějších rozdílových ukazatelů, a to čistý pracovní kapitál (dále ČPK). Jedná se o oběžná aktiva snižená o krátkodobé závazky (viz obrázek č. 3), to znamená tu část oběžného majetku, která je kryta dlouhodobými zdroji. (Hrdý, 2009) Čistý pracovní kapitál je chápán jako „finanční polštář“, který podniku umožňuje pokračovat ve své činnosti i nepříznivých událostí, které by mohly vést k vysokým výdejům peněžních prostředků. (Fotr, 2012)

Tento ukazatel nabývá hodnoty kladné, záporné či rovny nule. Podnik se snaží, aby hodnota čistého pracovního kapitálu byla kladná. Příliš vysoká hodnota poukazuje na to, že podnik své finanční prostředky nevyužívá nejvýhodnějším způsobem. Záporná hodnota ukazatele představuje tzv. nekrytý dluh. (Hrdý, 2009)

Obr. č. 3: Čistý pracovní kapitál z pohledu



Zdroj: Knápková, 2013

Pro výpočet lze pak použít vzorec ve tvaru:

$$\text{ČPK} = OA - KZ \quad (1)$$

kde:

ČPK ... čistý pracovní kapitál,

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

KZ krátkodobé závazky. (Kislingerová, 2010)

Základním ukazatelem, který ovlivňuje celkovou výši čistého pracovního kapitálu, je optimalizovaný objem zásob materiálu, výroby a hotových produktů. (Nývltová, 2010)

2.2 Optimální objem pracovního kapitálu

Pro určení optimální výše pracovního kapitálu se používají globální a analytické metody. Metody analytické budou součástí dalších podkapitol týkající se jednotlivých složek pracovního kapitálu.

Globální metodou používanou k určení výše pracovního kapitálu je obratový cyklus peněz. Jedná se o ukazatel, který lze vyobrazit obecně či pomocí časové osy s rozdělením na aktivní a pasivní složku. Obratový cyklus peněz lze vypočítat následovně:

$$\text{Obratový cyklus peněz (OC)} = DOZAS + DOP - DOZ \quad (2)$$

kde:

DOZAS ... doba obratu zásob,

DOP doba obratu pohledávek,

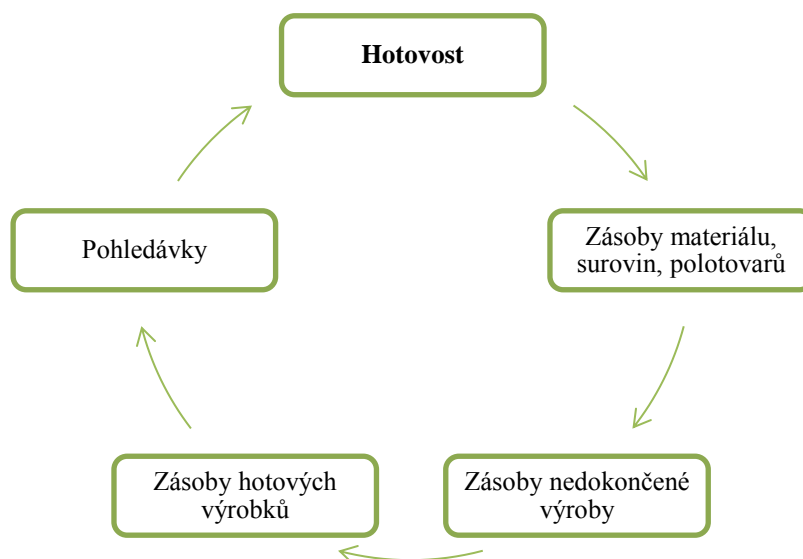
DOZ doba obratu závazků. (Kislingerová, 2010)

Výši čistého pracovního kapitálu lze poté stanovit jako součin délky obratového cyklu peněz a průměrných denních nákladů ($\emptyset DN$):

$$\check{C}PK = OC \times \emptyset DN \quad (3)$$

Jak lze sledovat na obrázku č. 4, obratový cyklus peněz znázorňuje, jak se hotovost mění zpět na peníze postupně přes nákup materiálu, přes výrobu produktů, jejich následný prodej, vznik pohledávek a jejich splacení. (Kislingerová, 2010)

Obr. č. 4: Obecný obratový cyklus peněz



Zdroj: Kislingerová, 2010

2.3 Trvalý a dočasný majetek

Pro účely řízení pracovního kapitálu je potřeba se na ně dívat z časového hlediska jako na trvalé a dočasné. Za trvalý lze považovat krátkodobý majetek, který společnost musí držet z důvodu, aby mohla nepřetržitě vyrábět. Jako příklad lze označit pojistnou zásobu materiálu, či minimální objem nedokončené výroby, která by nenarušila plynulý chod výroby společnosti. Vyskytují se i tzv. trvalé závazky, které jsou spojovány s trvalými zásobami a službami, které výroba společnosti vyžaduje. Naopak dočasný majetek není

nutný k zajištění plynulosti výroby podniku. Tento majetek vzniká neefektivním řízením složek pracovního kapitálu. Příkladem může být předzásobování z důvodu výhodné koupě, či díky sezónním nebo jiným výkyvům. (Kislingerová, 2010)

2.4 Řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu

Jak již bylo řečeno, pracovní kapitál se skládá ze základních složek a to pohledávek, zásob, finančního majetku a závazků. Čistý pracovní kapitál lze získat odečtením závazků od pracovního kapitálu. Pracovní kapitál nelze řídit jako celek, ale je třeba rozlišovat jeho jednotlivé složky a rozhodovat o nich samostatně. V následujících podkapitolách budou jednotlivé složky pracovního kapitálu rozebrány.

2.4.1 Řízení pohledávek

Další důležitou činností krátkodobého finančního managementu je řízení pohledávek. Pohledávky vznikají po dodání zboží, kdy odběratel převezme dané zboží a na základě dohody s dodavatelem může zboží využívat a zaplatit jej bez jakýchkoli sankcí s určitým odstupem. Popsanou situaci lze označit jako prodej na úvěr, kdy podniku vznikají rozdíly mezi účetní a peněžní realizací prodejů. Do doby než odběratel za zboží zaplatí, dodavateli vzniká pohledávka. Tato možnost sebou nese i riziko nezaplacení či riziko opožděných plateb, ale pokud by podnik nenabízel danou platební podmínku, je pravděpodobné, že by odběratel dal přednost jinému dodavateli, který umožňuje zaplacení s delší dobou splatnosti. Proto je důležité z hlediska zajištění likvidity podniku dodržovat základní úkoly:

- analýza důvěryhodnosti klienta;
- stanovení platebních podmínek individuálně;
- regulace výše a složení pohledávek;
- způsob vymáhání nedobytných pohledávek.

Dále je důležité pohledávky rozdělovat z hlediska časového na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé a z hlediska splatnosti, na pohledávky předlhůtní či polhůtní. (Nývltová, 2010)

Pozitiva pohledávek

- očekávaný vyšší prodej při poskytování dodavatelského úvěru;
- konkurenční výhoda v délce odkladu splatnosti;

- dodavatelský úvěr poskytuje odběrateli rozvoj a dodavateli odbyt výrobků, aj. (Kislingerová, 2010)

Negativa pohledávek

- riziko nezaplacení;
- zvýšené finanční náklady pro dodavatele;
- poskytnutý úvěr odběrateli nemusí být vždy využit pro podnikatelské účely, aj.

Tyto i jiné aspekty existence pohledávek je důležité brát v potaz, pečlivě zkoumat jejich dopady na podnik a stanovit pravidla pro jejich využívání. (Kislingerová, 2010)

Hlavním posláním řízení pohledávek je ochránit společnost před vysokým počtem zákazníků, kteří platí faktury opožděně a minimalizovat podíl nedobytných pohledávek. Je důležité v rámci společnosti zvolit přiměřenou politiku řízení pohledávek, která přinese jak vysoké prodeje, tak nízký počet neuhrazených a nedobytných pohledávek. Tvrdá politika řízení pohledávek by společnosti přinesla sice minimální počet pozdě platících zákazníků a minimální vznik nedobytných pohledávek, ale na druhou stranu by vedla k výraznému snížení objemu prodejů. Naopak, pokud by společnost volila benevolentní politiku řízení pohledávek, přinesla by sebou relativně vysoký objem prodeje, ale i nárůst neuhrazených a nedobytných pohledávek. Z této úvahy lze říci, že hlavním cílem řízení pohledávek je „*umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů do cash flow.*“ (Kislingerová, 2010)

Obr. č. 5: Dimenze řízení pohledávek



Zdroj: Kislingerová, 2010

Na obrázku č. 5 lze vidět dvě základní dimenze řízení pohledávek, a to prevenci a vymáhání. Prevenci lze chápat jako snahu o zamezení vzniku pozdě hrazených či nedobytných pohledávek. Preventivní opatření se nejčastěji zaměřuje na limity dodavatelských úvěrů, platební podmínky, fakturaci či přístupu k novým klientům. Vymáhání nastává v případě, kdy se nepodaří zajistit včasné uhrazení pohledávky.

S vymáháním jsou následně spojeny pozdě uhrazené pohledávky a s nimi vzniklé náklady společnosti. Mezi základní způsoby vymáhání pohledávek patří telefonický kontakt, osobní kontakt, písemné upomenutí, vymáhací agentury, soudní vymáhání, exekuce či konkurz. (Kislingerová, 2010)

2.4.1.1 Monitorování pohledávek

Sledování pohledávek a jejich vývoj patří mezi základní controllingové aktivity, zaměřené především na:

- evidenci a kontrolu objemu pohledávek;
- vztah pohledávek a prodejů;
- lhůty splatnosti pohledávek.

V běžné podnikové praxi se pohledávky sledují pomocí poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatelem obrátky a doby obratu pohledávek. (Freiberg, 1996)

Obrátka pohledávek

Tento ukazatel měří počet obrátek pohledávek během řešeného období:

$$OP = \frac{\textit{Prodeje na úvěr}}{\textit{Pohledávky}} \quad (4)$$

Jedná se o poměr výkonu podniku (prodeje na úvěr) a vázaností kapitálu (pohledávky). Rostoucí trend ukazatele poukazuje na pozitivní vývoj v oblasti pohledávek. (Freiberg, 1996)

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek. Udává, za jak dlouho jsou průměrně pohledávky placeny. Ideální výsledek je nulová hodnota, což znamená, že faktura byla splacena v běžné době splatnosti. (Kalouda, 2009)

$$DOP = \frac{\textit{Pohledávky}}{\textit{Prodeje na úvěr}} \times 360 \quad (5)$$

Pokud hodnota ukazatele je delší než běžná doba splatnosti, znamená to, že odběratelé nedodržují obchodně úvěrovou politiku a nejsou schopni včas splácet své závazky. (Hrdý, 2009)

2.4.2 Řízení zásob

Zásoby jsou ovlivněny především typem podniku a odvětvím, ve kterém daný podnik vystupuje. Zásoby lze členit do tří základních skupin:

- zásoby materiálu a surovin;
- zásoby rozpracované výroby (polotovary, nedokončená výroba);
- zásoby ve formě výstupu (hotové výrobky, zásoby zboží).

Jak již bylo zmíněno, velikost zásoby se odvíjí od typu podniku a odvětví. Například obchodní společnosti drží minimální množství zásob materiálu, naopak mají mnoho zásob výrobků a nedokončená výroba zde zcela chybí. V podnicích s technologickou náročností bývá velké množství nedokončené výroby. Výši zásob podnikatelé musí rozhodovat především podle množství zakázek (podniků). Obvykle menší podniky mají vyšší podíl zásob než podniky velké, jelikož jsou více ovlivněny výkyvy a náklady nedostatku zboží. (Scholleová, 2012)

Důvod držby zásob vstupního materiálu je především v odlišném objemu dodávek a intervalů od dodavatelů, dále z důvodu získání jistoty dodávek při komplikacích a jiných neočekávaných situacích. Zásoba rozpracované výroby se zobrazuje z důvodu přeměny vstupního materiálu do fáze hotového výrobku. Tyto jednotlivé operace na sebe postupně navazují – výstup jedné operace slouží jako vstup pro další operaci. Aby tyto operace byly plynulé, je důležité zajistit dostatečné množství vstupů. Velikost zásoby rozpracované výroby jsou ovlivněny několika faktory, například délkou trvání výrobního cyklu, počtem technologických operací. Hotové výrobky a zásoby zboží jsou skladovány z důvodu odlišné frekvence příjmu a výdeje do a ze skladu. Cílem podniku je především, aby zásoby byly co nejmenší, ale při tom umožňovaly plynulý chod podniku. (Kislingerová, 2010)

Mezi pozitivní efekty držby zásob patří:

- díky využívání množstevních slev možnost snížení nákupní ceny materiálu;
- snížení nákladů vyvolané objednávkami a přijímáním nakupovaného materiálu především z důvodu snížení frekvence;
- snížení rizika pomocí držby pojistné zásoby, aj.

Mezi negativní efekty držby zásob patří:

- náklady držby zásob;
- náklady na pořízení zásob;

- náklady z nedostatku zásob;
- náklady spojené s objednáním a přijímáním zásob;
- náklady kapitálu, aj. (Freiberg, 1996)

2.4.2.1 Základní pojmy z řízení zásob

Tak zvané řídicí hladiny zásob mají nezastupitelnou roli v problematice řízení zásob. Slouží ke kontrole, řízení zásob a také vystupují jako signalizační prostředek. Stanovují se různými metodami, například za použití matematiky či statistiky. (Kislingerová, 2010)

Dle funkce zásob v logistickém řetězci, se rozlišuje například:

- **Běžná zásoba (BZ)** – kryje potřeby v období mezi dvěma dodávkami;
- **Maximální zásoba (Z_{\max})** – maximální velikost zásoby v době nové dodávky;
- **Minimální zásoba (Z_{\min})** – minimální velikost zásoby před dodáním další dodávky;
- **Pojistná zásoba (Z_{poj})** – zásoba, která vyrovnává výkyvy při dodávkách i spotřebě;
- **Objednávací zásoba (Z_{obj})** – výše zásob, která signalizuje k vystavení nové objednávky, aby zásoba přišla nejpozději v okamžiku dosažení minimální zásoby. (Nývtová, 2010)

Doba od rozhodnutí o vystavení objednávky a její realizaci se nazývá pořizovací lhůta.

Doba mezi dvěma po sobě jdoucími dodávkami se nazývá dodávkový cyklus.

Pro tyto dva časové úseky lze vymezit následující vztah:

$$t_c = \frac{t}{Q/q} \quad (6)$$

kde:

t počet dní sledované periody,

Q ... předpokládaná potřeba dané položky zásob za sledovanou periodu,

q velikost jedné dodávky. (Kislingerová, 2010)

V rámci controllingu zásob je důležité umět odpovědět na dvě základní otázky.

- **KDY** objednat či vyrobit danou zásobu?
- **KOLIK** objednat či vyrobit zásob?

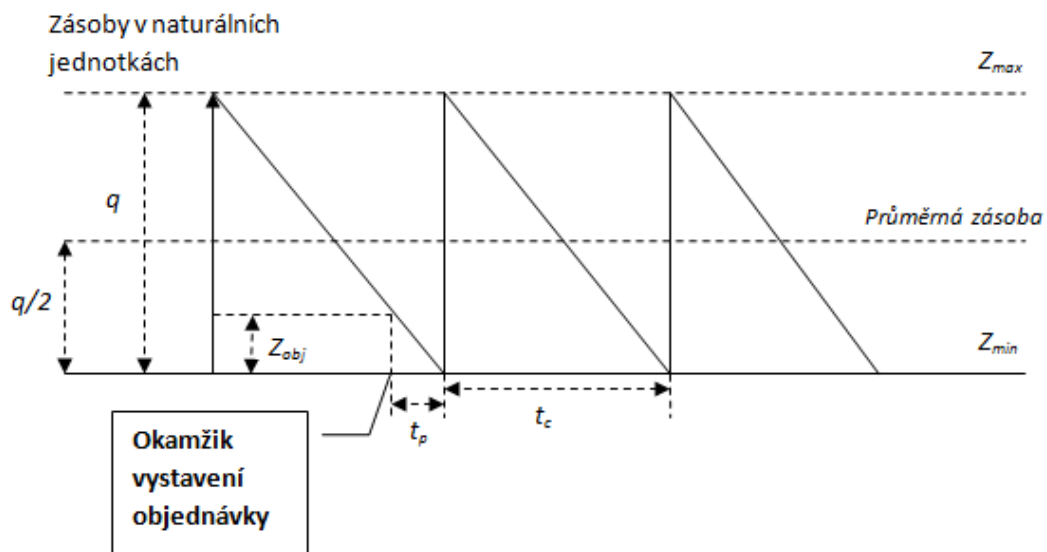
Otázka momentu vystavení objednávky či výrobního příkazu se může odvíjet přímo od plánu výroby nebo od hladiny zásob. Rovněž otázku velikosti objednávky či výrobního příkazu lze řešit několika způsoby. V případě pevného periodického objednávkového cyklu může objem objednávky vypadat následovně:

Objednané množství = maximální hladina zásob – zásoba ve skladu – objednané doposud nedodané zásoby + poptávka během dodací lhůty

Ve chvíli vystavování objednávky či výrobního příkazu bývá zpravidla zadáváno pevné množství výroby či objednávky. Za optimální množství lze považovat takové, které vede k minimálním jednotkovým nákladům na zásoby. (Freiberg, 1996)

V případě podniku, který předpokládá rovnoměrnou spotřebu určité položky v průběhu daného období v situaci nezávislé poptávky, je vyvinut základní model průběhu spotřeby.

Obr. č. 6: Průběh hladiny zásob v čase



Zdroj: Kislingerová, 2010

Vysvětlivky:

- q velikost dodávky,
- $q/2$ průběrná výše zásob,
- Z_{min} .. minimální výše zásob,
- Z_{max} .. maximální výše zásob,
- t_c délka dodávkového cyklu,
- t_p pořizovací lhůta.

Z obrázku č. 6 je patrné, že zásoba je maximální přesně v okamžiku nové dodávky. Velikost dodávky poté odpovídá maximální zásobě. Tato zásoba je následně postupně využívána (klesá) až ke svému minimu a poté dochází k opětovnému naskladňování. (Kislingerová, 2010)

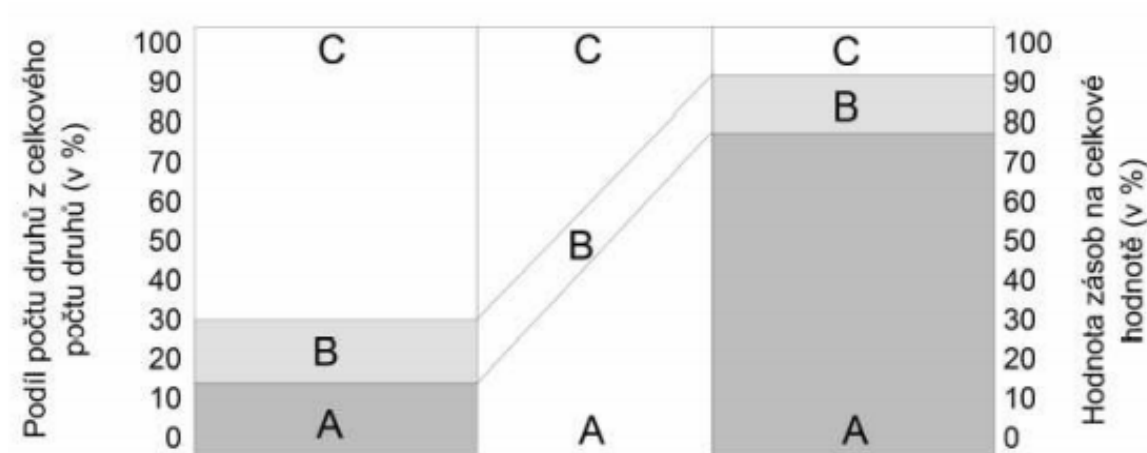
2.4.2.2 Další metody k řízení zásob

Mezi moderní přístupy k řízení zásob patří **metoda Just-in-Time (JIT)**. Cílem této metody je od samého počátku vytvoření systému vztahu mezi dodavatelem a odběrateli, ve kterém by nemělo docházet k vytvoření nucené tvorby zásob ani na straně poptávajícího ani na straně dodávajícího. (Synek, 2010) Prakticky se jedná o situaci, kdy odběratel ani dodavatel nemusí držet žádnou zásobu díky správné aplikaci tohoto systému. Tato metoda se začala uplatňovat v Japonsku, následně pak v USA a západní Evropě. (Kislingerová, 2010) Metoda se především zaměřuje na trvalé snižování nákladů zejména omezováním neproduktivních činností, zkracováním doby procesů a hledáním potencionálních úspor nákladů. Metoda JIT se snaží o dosahování co nejvyšší kvality výrobků a jejich zvyšování hodnoty výkonů v očích zákazníků. (Král, 2002)

Předpokladem úspěšné implementace metody JIT je zavedení přísné kontroly kvality u dodavatelů, zavedení a udržování režimu pravidelných a spolehlivých dodávek až na místo spotřeby, vytvoření spolehlivého logistického systému, zajištění dokonalé informovanosti mezi managementem, vytvoření vhodných podmínek smluv, a jiné. (Synek, 2010)

Další užívanou metodou k řízení zásob dle Synka je diferencované řízení na základě klasifikace zásob podle principů ABC. **Metoda ABC** je založena na systému diferenciací řízení zásob z důvodu, že v praxi je velmi obtížné věnovat stejnou pozornost všem druhům materiálu a řídit je stejnými postupy a metodami. Základem této metody je rozřídění druhů materiálu v zásobách na tři až čtyři skupiny v závislosti na jejich spotřebě a podílu na celkové spotřebě. (Synek, 2010) První skupina A se skládá z položek, které vytváří 70 % obrátu, těchto položek je velmi málo, pouhých 5-15 % druhů. Druhá skupina B obsahuje 15-20 % položek, které tvoří 20 % prodeje. A třetí skupina C tvoří nejvíce položek (cca 65 %) s 5-15% podílem na celkové spotřebě. (Vollmuth, 2004) Veškeré podíly těchto tří skupin lze sledovat na následujícím obrázku č. 7.

Obr. č. 7: Metoda ABC



Zdroj: Synek, 2010

Z obrázku je zřejmé, že nejdůležitější skupina je A a je třeba se na její řízení zaměřit nejvíce. U položek patřící do skupiny A je vhodné držet vyšší úroveň pojistných zásob, abychom minimalizovali pravděpodobnost neuspokojení potřeb zákazníků. U této skupiny by měla být držena i úroveň zákaznického servisu na nejvyšší. Analogicky pak skupina C tvoří velké množství položek, u kterých je vázáno velké množství kapitálu. U skupiny C není třeba vytvářet velkou pojistnou zásobu. (Vollmuth, 2004)

2.4.2.3 Ukazatele řízení zásob

Jednotlivé ukazatele řízení zásob slouží v podnikové praxi především k měření relace mezi výkony podniku a hladinou zásob. Zásoby se do ukazatele dosazují v průměrné hodnotě či v hodnotě na konci období.

Mezi základní ukazatele zásob patří:

Ukazatel obrátky zásob (OZ)

$$OZ = \frac{\text{Náklady na prodané výrobky}}{\text{Průměrné zásoby}} \quad (7)$$

Ukazatel obrátky zásob měří rychlost, jak se zásoby transformují do prodeje. Vysoká hodnota obrátky je způsobena nízkou hladinou zásob, což vykazuje pro podnik pozitivní efekt za podmínky, že není ohrožena výroba ani následný prodej. (Freiberg, 1996)

Ukazatel doby obratu zásob (DOZ)

$$DOZ = \frac{\text{Průměrné zásoby}}{\text{Náklady na prodané výrobky}} \times n \quad (8)$$

kde:

n ... počet dní časové periody, za kterou měříme náklady za prodané výrobky.

Ukazatel doby obratu zásob je v podstatě poměr průměrných zásob a denních nákladů na prodané výrobky, kdy daný ukazatel neudává, kolikrát se dané zásoby za sledované období otočí, ale za kolik dní.

$$DOZ = \frac{\text{Průměrné zásoby}}{\text{Denní náklady na prodané výrobky}} \quad (9)$$

Nebo také lze tento ukazatel vyjádřit ve vztahu k obrátce zásob:

$$DOZ = \frac{360}{OZ} \quad (10)$$

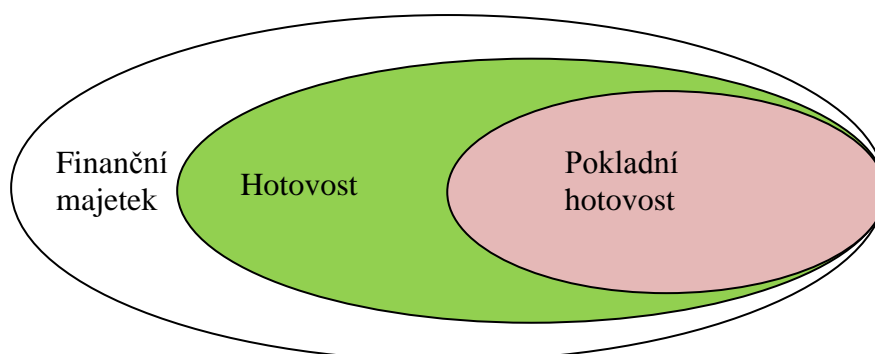
Ukazatelé doby obratu či obrátky zásob slouží nejen ke kontrole, ale také k plánování. Pokud podnik zná plán nákladů na prodané výrobky, lze přes plánovanou (či stávající) velikost doby obratu zásob stanovit plánovanou hodnotu zásob na konci daného období. (Freiberg, 1996)

2.4.3 Řízení likvidity

Mezi nejlikvidnější část oběžných aktiv patří finanční majetek (viz obrázek č. 8), který má podobu zůstatků na pokladnách, na běžných účtech, cenin a jiných krátkodobých finančních instrumentů (termínované vklady, podílové listy, cenné papíry a jiné). Finanční majetek představuje vstupní část hotovostního cyklu, ze kterého se investuje do nákupu výrobních prostředků, vstupů a je i výsledkem podnikání. (Kislingerová, 2010)

Systematické plánování likvidity je hlavním nástrojem pro dosažení efektivity v řízení finančního majetku a úspěšnosti při plnění cílů. (Kislingerová, 2010)

Obr. č. 8: Vzájemný vztah peněžních veličin



Zdroj: Kislingerová, 2010

Aby byla zachována likvidita podniku, je důležité vyrovnaní příjmů a výdajů v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. V podniku se tento požadavek vyrovnanosti prosazuje především pomocí finančních plánů a jejich kontroly. Vyrovnaný finanční plán je předpoklad pro udržení průběžné likvidity, ne však pravidlo. V podnikové praxi může dojít v budoucnu k neplánovanému deficitu likvidity. Deficit je vyvolán v případě shody skutečného a plánovaného cash-flow, kdy příjmy a výdaje jsou vyrovnány vždy jen za určité plánované období. Tím dochází k nevyločení výskytu schodků likvidity uvnitř plánovaného období. I přesto lze považovat finanční plán jako důležitý a nenahraditelný nástroj řízení likvidity. (Freiberg, 1996)

2.4.3.1 Zajišťování každodenní likvidity

Jak již bylo zmíněno, likvidita je nezbytnou podmínkou pro dlouhodobou existenci podniku. Likviditu lze definovat jako schopnost podniku dostát svých splatných závazků v daném okamžiku. Likvidita podniku je v přímém protikladu s rentabilitou, jelikož aby byl podnik likvidní, musí mít vázány určité prostředky v pracovním kapitálu a na bankovních účtech. Náklady spojené s profinancováním těchto vázaných prostředků musí být uhrazeny. (Kislingerová, 2010)

Podmínku každodenní likvidity lze definovat následovně:

Platební síla daného dne \geq výdaje splatné v daný den

Platební síla daného dne představuje peněžní prostředky, které je možné v tento den využít k úhradě splatných závazků. Peněžní prostředky se skládají z těchto částí:

Platební síla = počáteční stav vkladů na požádání + nevyužívaný úvěrový rámec + příjmy daného dne

Tato podmínka každodenní likvidity podniku musí být splněna za podnik jako celek, ale i na jednotlivých bankovních kontech. K ohrožení likvidity dochází však pouze v situaci, kdy podnik jako celek není schopen dostát svých splatných závazků. Pokud tato podmínka není splněna, musí v rámci podniku dojít k přesunu peněžních prostředků. (Freiberg, 1996)

Mezi běžné formy přesunu peněžních prostředků patří:

- eskontování směnek;
- postoupení směnek;

- odklady úhrad závazků;
- příjem krátkodobých externích zdrojů;
- vybalancování schodků a přebytků uvnitř podniku;
- rozpouštění rezerv likvidity, aj.

Mezi hlavní zásady řízení likvidity patří:

- vyhnout se prodlení v placení závazků;
- efektivní využívání úvěrové linky;
- nepřekročování úvěrových rámců;
- regulování rychlosti toku finančních prostředků, aj.

2.4.3.2 Poměrové ukazatele likvidity

Likvidita je obvykle spojována se třemi základními poměrovými ukazateli:

- běžná likvidity;
- pohotová likvidita;
- okamžitá likvidita.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky, jinými slovy jak by podnik dokázal uspokojit své věřitele přeměnou veškerých oběžných aktiv na hotovost v daný okamžik. (Knápková, 2013) Doporučená hodnota tohoto ukazatele se nachází v rozmezí 1,5 až 2,5. Zde je důležité porovnávat podnik se subjekty s obdobnou činností. (Dluhošová, 2008)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je považována za obměnu okamžité likvidity. V čitateli se používá pouze majetek, který je podnik schopen rychle převést na hotovostní prostředky jako pokladní hotovost, obchodovatelné cenné papíry či pohledávky. Z toho vyplývá, že v čitateli jsou oběžná aktiva snížena o nejméně likvidní část a to zásoby. (Penman, 2010) U této likvidity platí poměr 1:1, tedy čítec by měl být stejný jako jmenovatel. Z tohoto poměru je patrné, že podnik je schopen se vyrovnat svým závazkům, aniž by musel prodat své zásoby. Doporučená hodnota se nachází v rozmezí od 1,0 do 1,5. (Růčková, 2010)

$$Pohotov\acute{a} \text{ likvidita} = \frac{K\acute{r}\acute{a}tkodob\acute{e} \text{ pohled\acute{a}vky} + K\acute{r}\acute{a}tkodob\acute{y} \text{ fin. majetek}}{K\acute{r}\acute{a}tkodob\acute{e} \text{ z\acute{a}vazky}} \quad (12)$$

Růst hodnoty pohotové likvidity vyjadřuje, že se zlepšuje finanční a platební situace podniku. (Dluhošová, 2008)

Okamžitá likvidita

Tento ukazatel měří schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky a to především pomocí hotovostních peněz a investic, které má k dispozici. (Freidlob, 2003) Doporučená hodnota pro okamžitou likviditu se nachází v rozmezí 0,2-0,5. Pokud vychází vysoké hodnoty ukazatele, svědčí to o neefektivním využití finančních prostředků. Mezi krátkodobý finanční majetek lze řadit peněžní prostředky na bankovních účtech, v pokladně a krátkodobé cenné papíry. (Knápková, 2013)

$$Okamžitá \text{ likvidita} = \frac{K\acute{r}\acute{a}tkodob\acute{y} \text{ finanční majetek}}{K\acute{r}\acute{a}tkodob\acute{e} \text{ z\acute{a}vazky}} \quad (13)$$

3 Finanční analýza

Finanční analýza je základním nástrojem finančního řízení podniku, poskytuje managementu zpětnou vazbu, jelikož dokáže odhalit nedostatky finančního hospodaření společnosti. Finanční analýza je hodnocení současného a minulého vývoje z pohledu finančního hospodaření podniku. (Hrdý, 2009)

Pro správné provedení finanční analýzy je nutné mít k dispozici základní finanční výkazy společnosti a na základě těchto výkazů získat potřebná data o skutečnosti, jak se společnosti daří a dařilo v předchozích letech. Na základě získaných výsledků z finanční analýzy lze navrhnout a provést určitá opatření pro zlepšení či zamezení nepříznivých kroků. (Valach, 1999)

3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele je vhodné využívat pro srovnání výsledků v rámci jednoho podniku za různá období. Jejich využití se obvykle uplatňuje v horizontální a vertikální analýze. V rámci této práce bude zaměřeno absolutních ukazatelů v horizontální analýze. (Růčková, 2010)

Horizontální analýza umožňuje sledovat absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích. Horizontální analýza sleduje vývoj dané veličiny v čase. Pro výpočet se používají bazické a řetězové indexy. Bazické indexy se počítají ke stejnému základu, u řetězových indexů naopak dochází k porovnání dvou po sobě jdoucích hodnot v čase. (Kislingerová, 2010)

Pro výpočet změny lze použít tento vzorec:

$$D_{\frac{t}{t-1}} = B_i(t) - B_i(t - 1) \quad (14)$$

kde:

$D_{t/t-1}$ změna oproti minulému období,

B_i hodnota bilanční položky i ,

t čas.

Matematicky lze indexy formalizovat následovně:

$$I_{\frac{t}{t-1}}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1 \quad (15)$$

kde:

I_{t-1}^i ... podíl i-té položky oproti období minulém.

Další kapitola spadající pod finanční analýzu bude zaměřena na výpočet jednotlivých poměrových ukazatelů potřebných k provedení správné analýzy v praktické části. V kapitole 3.2 nebudou zmíněny ukazatelé, který jsou již obsaženy v kapitole 2.

3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou vhodný k získání rychlé představy o finanční situaci v podniku. Poměrové ukazatele se člení na ukazatele rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti a kapitálového trhu. (Knápková, 2013)

3.2.1 Rentabilita podniku

Ukazatele rentability představují měřítko schopnosti podniku dosahovat svých předem zvolených cílů srovnáním zisku s jinými veličinami. (Růčková, 2010) Rentabilitou se rozumí výnosnost či ziskovost vloženého kapitálu. (Valach, 1999)

Rentabilita aktiv (ROA) představuje celkovou efektivnost podniku. Jedná se o poměr mezi ziskem s celkovými aktivy bez ohledu na zdroj financování. (Růčková, 2010)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \quad (16)$$

Díky použití zisku před odečtením úroků a daní (EBIT) v čitateli lze dostat výsledek, který by vyjadřoval výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. (Knápková, 2013)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl do podniku vložen, jinými slovy kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou akcionářem. (Kislingerová, 2010)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (17)$$

Hodnota tohoto ukazatele by měla být vždy vyšší než je úroková míra rizikové a bezrizikové investice, z důvodu aby přinášela dostatečnou výnosnost investorům, kteří do podniku peníze vložili. (Růčková, 2010)

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Ukazatel je vhodný pro hodnocení úspěšnosti podniku a lze díky jeho složení jej porovnávat s podobnými podniky. (Kislingerová, 2010)

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby} \quad (18)$$

3.2.2 Měření aktivity

Záměrem ukazatelů aktivity je změřit, jak efektivně jsou využívána aktiva společnosti. Je třeba držet optimální výši těchto aktiv, jelikož příliš vysoká míra má za následek zbytečně vyšší náklady a tím i nižší zisk. (Hrdý, 2009)

Obrat celkových aktiv měří, jak efektivně podnik využívá svá aktiva a vypočte se jako poměr tržeb k celkovým aktivům. Doporučená hodnota ukazatele je minimálně 1. Čím je ukazatel vyšší, tím efektivněji podnik využívá svůj majetek. (Hrdý, 2009)

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{Tržby}{Celková\ aktiva} \quad (19)$$

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho splacení. Odečtením doby obratu pohledávek a závazků (obchodní deficit) mezi sebou, by měly být výsledky tohoto rozdílu záporné. (Knápková, 2013)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{Tržby} \quad (20)$$

3.2.3 Analýza zadluženosti

Pojem zadluženost vyjadřuje fakt, že společnost financuje svá aktiva i pomocí cizích zdrojů. Podniky by měli financovat svůj majetek prostřednictvím cizího i vlastního kapitálu. U cizího kapitálu může dojít k problému, kde tyto zdroje získat. Analýza zadluženosti pomáhá k nalezení optimální rovnováhy mezi využitím vlastního a cizího kapitálu společnosti. (Růčková, 2010)

Celková zadluženost představuje poměr mezi cizím kapitálem a celkovými aktivy. Čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím představuje vyšší riziko pro věřitele. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 30-60 %. (Dluhošová, 2008)

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ kapitál}{Celková\ aktiva} \quad (21)$$

Koeficient samofinancování se vypočte jako poměr vlastního kapitálu ku celkovými aktivům. Jedná se o jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů, který hodnotí

celkovou finanční situaci podniku a vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů. (Růčková, 2010)

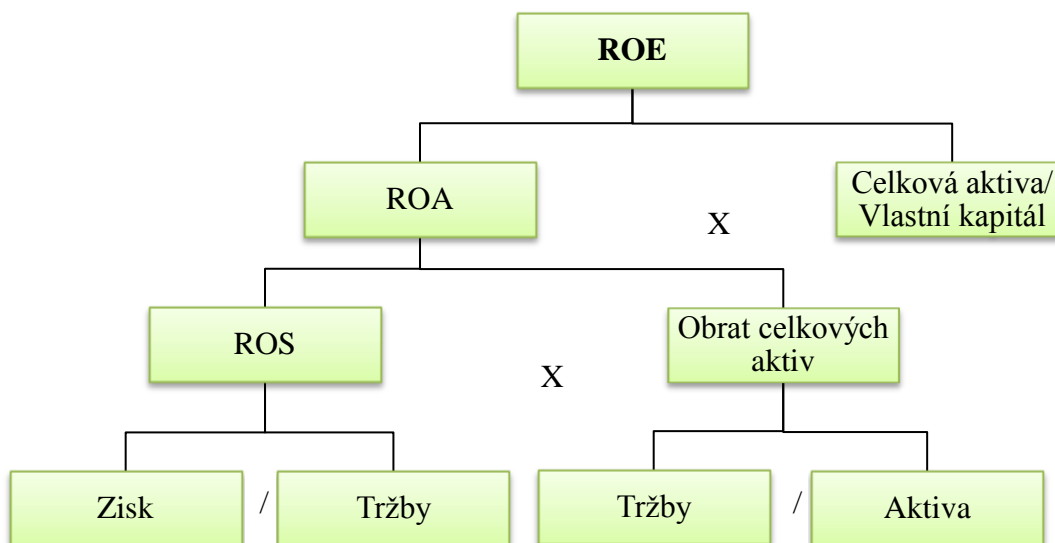
$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (22)$$

Převrácená hodnota koeficientu samofinancování vyjadřuje finanční páku. Finanční páka vyjadřuje efekt zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím kapitálu cizího. Pokud použití cizího kapitálu vede k zvýšení výnosnosti kapitálu vlastního, znamená to, že úroková míra je nižší než výnosnost aktiv. (Synek, 2011)

3.3 Souhrnné indexy hodnocení

Do souhrnných indexů hodnocení lze řadit pyramidové soustavy, kam patří důležitý rozklad Du Pont. Tento rozklad slouží jako podrobné rozložení vrcholového ukazatele, tedy ukazatele rentability vlastního kapitálu na dílčí ukazatele. Tato analýza pak slouží k tomu, aby identifikovala a kvantifikovala činitele mající vliv na zvolený vrchol. (Knápková, 2013)

Obr. č. 9: Pyramidový rozklad Du Pont



Zdroj: Růčková, 2010

Levá strana diagramu (obrázek č. 9) odvozuje marži čistého zisku a informace vycházející z této části jsou důležité pro marketing a náklady produktu. Pravá strana diagramu pracuje s položkami rozvahy a vyplývá z ní finanční strategie společnosti. Du Pontův rozklad poskytuje pohled na finanční sílu společnosti i na vztah mezi jednotlivými složkami financování. (Růčková, 2010)

4 Charakteristika vybraného podniku

Kapitola 4 je věnována představením společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s., která byla vybrána pro praktickou část diplomové práce.

4.1 Představení společnosti

Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. je jedinečným konstruktérem a výrobcem řadových i speciálních výkonových transformátorů, tlumivek a reaktorů s know-how značky ŠKODA ve střední Evropě. Transformátory se v Plzni vyrábějí již přes 90 let. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. je dceřinou společností firmy BEZ TRANSFORMÁTORY, a.s. sídlící v Bratislavě a součástí nadnárodní skupiny International BEZ Group. Společnost vznikla dne 19. června 1997 zapsáním do Obchodního rejstříku u Krajského soudu v Plzni. Dne 31. března 2005 se společnost rozhodla změnit právní formu a to ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. (Výroční zpráva, 2014)

| | |
|----------------------|---|
| Obchodní firma: | ETD TRANSFORMÁTORY a.s. |
| Sídlo: | Zborovská 54/22, Doudlevice, 301 00 Plzeň |
| Identifikační číslo: | 25137808 |
| Právní forma: | Akciová společnost |
| Předmět podnikání: | obráběčství montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení výroba, obchod a služby výroby, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení zámečnictví, nástrojářství |

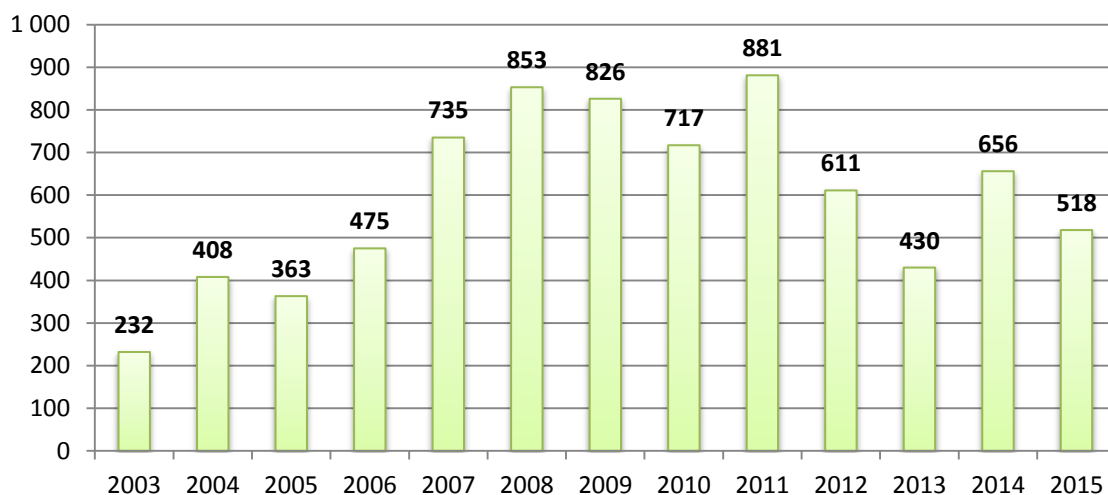
Mateřská společnost BEZ TRANSFORMÁTORY, a.s. se specializuje především na výrobu distribučních transformátorů do výkonu 6 MVA. Výkonové transformátory vyráběné v ETD TRANSFORMÁTORY a.s. mají výkon od 6 MVA do 420 MVA.

Posláním analyzované společnosti je pokračovat v úspěšné tradici vývoje, výroby, zkoušení a servisu standardních a speciálních výkonových transformátorů, tlumivek a reaktorů pro energetiku, průmysl a železniční dopravu. Vizí společnosti je budovat úspěšnou, konkurenceschopnou, dlouhodobě prosperující firmu na trhu silnoproudé elektrotechniky. Individuálním přístupem k potřebám zákazníků, vysokou odborností

a profesionalitou udržet pozici významného a prosperujícího dodavatele spolehlivých výkonových transformátorů a dalších výrobků a služeb z oboru elektrických netočivých strojů ve střední Evropě a posílit svoji pozici i v ostatních oblastech světa. (Výroční zpráva, 2014)

V roce 2014 společnost dosáhla tržeb v oboru výkonových transformátorů 655,9 mil. Kč, z toho export představoval téměř 66 % a dodávky na domácí trh okolo 34 % (viz obrázek č. 10 a 11). Mezi významné zakázky tohoto roku patřily 2 kusy autotransformátorů 350 MVA pro slovenskou energetickou společnost SEPS a.s. V roce 2014 upevnila svoji pozici i na zahraničních trzích podepsáním smluv o zastupování společnosti ETD na trzích v Holandsku, Belgii, Anglii a Saudské Arábii. Ve stejném roce společnost vyrobila celkem 62 kusů výrobků, z toho 52 kusů transformátorů, 7 kusů reaktorů a tlumivek, 17 kusů oprav a revizí. V roce 2015 společnosti ETD tržby klesly na necelých 518 mil. Kč z důvodu méně ukončených zakázek. V tomto roce export společnosti činil téměř 75 % a pouhých 25 % tvořili tuzemští zákazníci. (Výroční zpráva, 2014)

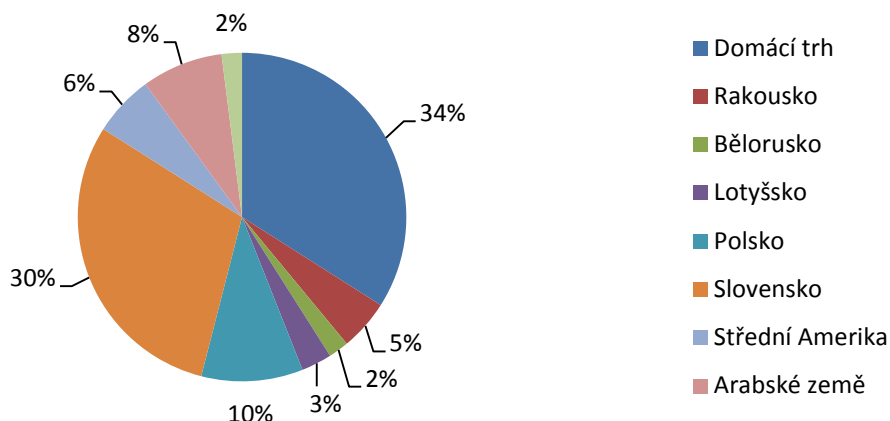
Obr. č. 10: Tržby celkem (v mil. Kč)



Zdroj: Výroční zpráva společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s., 2016

V roce 2014 byl největším tuzemským odběratelem analyzované společnosti skupina ČEZ a.s. a OHL ŽS, a.s. Mezi nejvýznamnější exportní trhy v roce 2014 patřilo Slovensko (Alter Energo), Polsko (Tauron), Mexico (Abencor) a Egypt (PSP EI Sewedy).

Obr. č. 11: Struktura dodávek v roce 2014

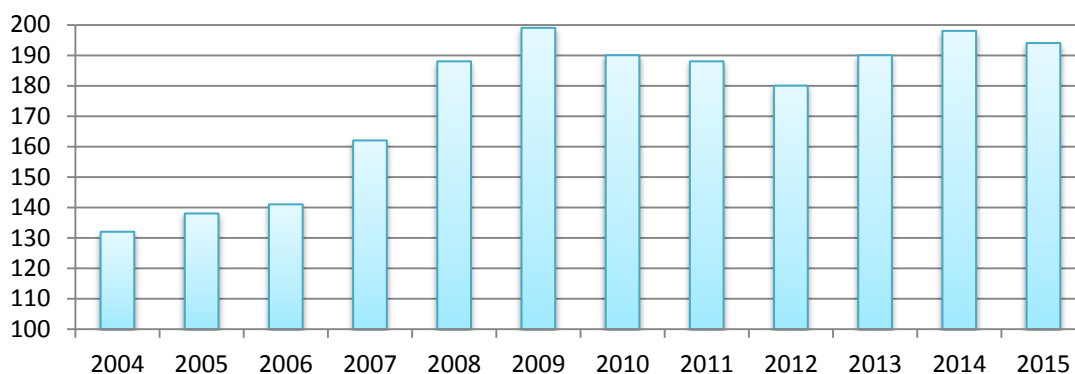


Zdroj: Výroční zpráva společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s., 2016

V roce 2014 bylo zpracováno celkem 323 nabídek v celkové hodnotě 7,9 mld. Kč. Celkem 83 nabídek bylo zpracováno pro domácí trh v hodnotě 1,38 mld. Kč a 240 nabídek pro zahraniční trh v hodnotě 6,53 mld. Kč. (Výroční zpráva, 2014)

Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. ke dni 31. 12. 2014 měla celkem 198 zaměstnanců. Jak lze vidět na následujícím obrázku jde o roční růst oproti roku 2013 o 8 zaměstnanců. V roce 2015 naopak fyzický počet zaměstnanců společnosti klesl na 194 a do dalšího roku je v plánu udržet 192 zaměstnanců. Společnost neplánuje propouštění, tento počet je dán lidmi, kteří plánují jít v tomto roce do penze. (Výroční zpráva, 2014)

Obr. č. 12: Průměrný počet zaměstnanců



Zdroj: Výroční zpráva společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s., 2016

Ve společnosti je kladen velký důraz na profesionální přístup každého zaměstnance k zadaným pracovním úkolům. Zároveň si váží potenciálu a schopnosti zaměstnanců, podporuje jejich osobnostní a profesní růst. Pozitivní hospodářské výsledky a růst produktivity práce jsou oceněny růstem výdělků zaměstnanců. Společnost klade důraz na výchovu nových pracovníků, proto v roce 2014 přijala na praktické vyučování 3 učně

a na zkrácené úvazky studenty vysokých škol. Společnost taktéž zajišťuje nejrůznější školení, vzdělávací kurzy a přispívá svým zaměstnancům na stravování a penzijní připojištění. (Výroční zpráva, 2014)

4.2 Důležité historické mezníky

Historie Elektrotechnické továrny v Doudlevcích (ETD) je spojena od samého počátku se Škodovými závody, s jejich technickým pokrokem, s obchodním rozvojem a rostoucí prosperitou. Potřeba neustále technicky vyspělejších strojních výrobků, získat příležitost a schopnost dodávek takových výrobků a technologických celků vedly v roce 1919 akcionáře k rozhodnutí o založení továrny, jejímž posláním měla být výroba komponentů k dodávkám investičních celků průmyslové silnoproudé elektrotechniky, elektroenergetiky a elektrické trakce. Založení Elektrotechnické továrny se datuje k 8. 11. 1920 a zahájení elektrotechnické výroby Škoda se odvíjí od roku 1921. Výroba elektrotechnických strojů a přístrojů byla nejprve v licenční technické i personální spolupráci s francouzskou firmou Schneider & Cie. Po rychlém zapracování všech pracovníků byly již od r. 1924 vyráběny elektrické stroje dle vlastní dokumentace, dle vlastního know-how. První energetické transformátory byly zákazníkovi dodány již v r. 1923. Vyráběny byly nejen transformátory, ale i elektrické točivé stroje, elektrické přístroje a celý rozsah ostatního silnoproudého elektrotechnického sortimentu.

Za druhé světové války byly závody součástí nacistické vojenské výroby a při náletu spojeneckých bombardérů v dubnu 1945 bylo zničeno přes 70 % továrny. Po válce byl koncern zestátněn a byly od něho odděleny některé části, např. automobilka v Mladé Boleslavi. V roce 1992 byl vytvořen nový podnik ŠKODA ETD, s.r.o. V roce 2004 získala společnost nové obchodní jméno ETD TRANSFORMÁTORY s.r.o díky koupi produkce transformátorů společností BEZ TRANSFORMÁTORY, a.s. Od roku 2004 se také stala společnost členem holdingu International BEZ Group. International BEZ Group je silná společnost v oblasti výroby transformátorů ve střední Evropě. V dalším roce společnost změnila právní formu ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. Silným rokem pro společnost byl rok 2008, kdy dosahoval podnik rekordních výsledků v obratu i v ostatních hospodářských ukazatelích. Dále koupil akreditovanou Elektrotechnickou zkušebnu a rozšířil činnost o zkoušky a měření elektrotechnických materiálů a elektrických zařízení. (Profil společnosti, 2016)

4.3 Výrobní program společnosti

Hlavní podnikatelskou činností společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. je vývoj, výroba a dodávka výkonových transformátorů, tlumivek, reaktorů a jiných elektrozařízení včetně zkoušet, montáže a servisu (viz příloha A).

Produkty a služby analyzované společností:

1) Výkonové transformátory

- třífázové regulační olejové s výkonovým rozsahem 10 až 32 MVA,
- třífázové neregulační olejové o výkonu do 410 MVA,
- jednofázové neregulační olejové s celkovým výkonem třífázové sestavy do 1.200 MVA,
- speciální říditelné a neříditelné dle požadavku zákazníka.

2) Autotransformátory

- třífázové olejové o výkonu do 400 MVA.

3) Lokomotivní transformátory

4) Pecní transformátory

- Pecní transformátory do výkonu 80 MVA pro napájení elektrických pecí.

5) Trakční tlumivky pro pohony kolejových vozidel, trolejbusů a jiné tlumivky speciálního užití

6) Spouštěcí a speciální reaktory

- dle požadavku zákazníka.

7) Montáž, revize, 24 hodinový servis

8) Modernizace a opravy

- transformátor vlastní výroby i jiných výrobců.

9) Zkoušky

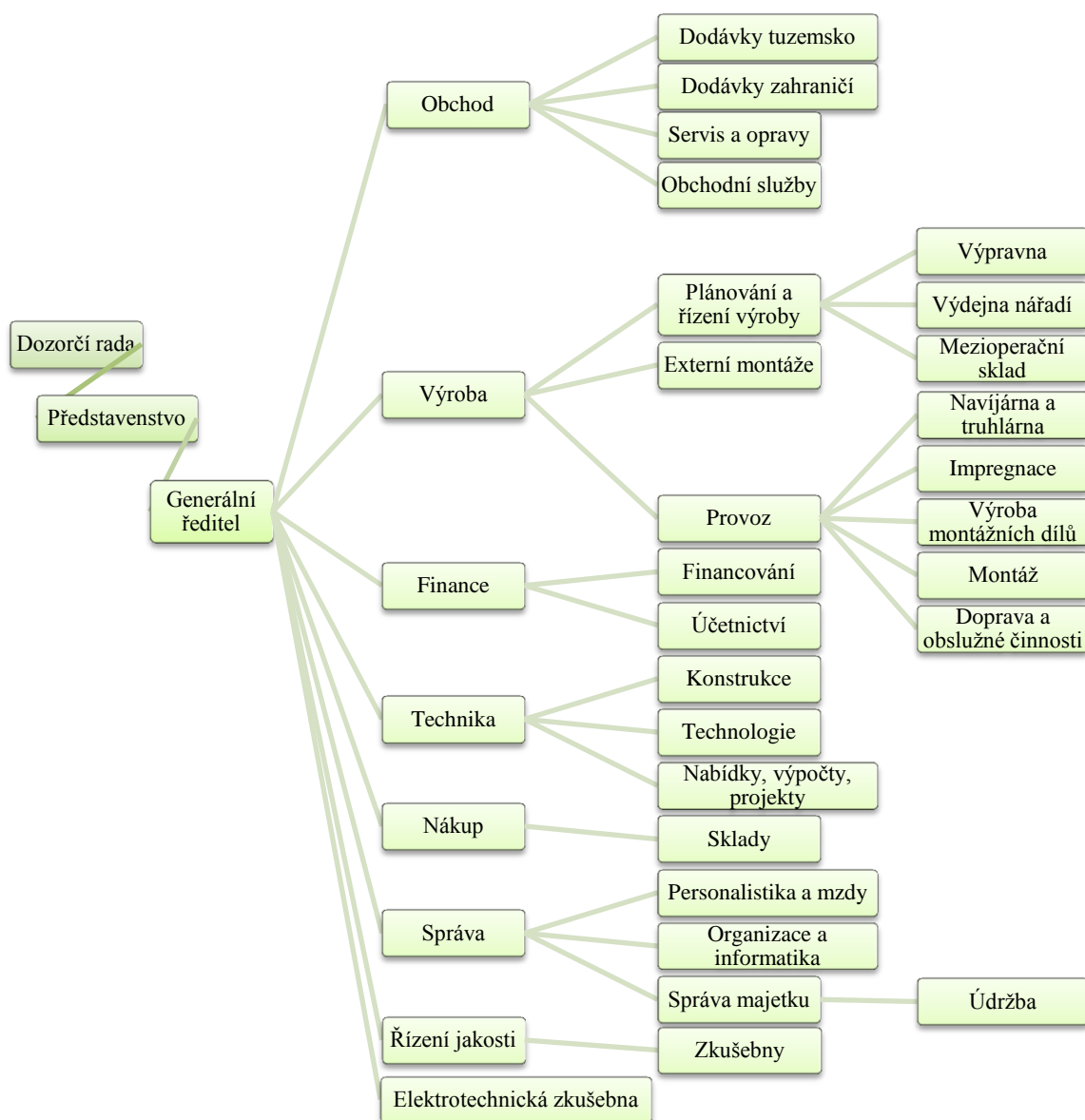
- měření fyzikálních vlastností elektrotechnických materiálů,
- elektrotechnické a vzduchotechnické zkoušky a měření na průmyslových zařízeních,
- široké spektrum akreditovaných zkoušek.

Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. v rámci své podnikatelské činnosti používá hned několik certifikovaných systémů, například pro kvalitu dle EN ISO 9001:2008, pro ochranu životního prostředí dle EN ISO 14001:2004, bezpečnost a ochranu zdraví při práci dle BS OHSAS 18001 a jiné. (Výroční zpráva, 2014)

4.4 Organizační schéma společnosti

Ve společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. se pracovníci sdružují podle podobnosti vykonávaných úkolů, tzv. funkcionální organizační struktura (viz obrázek č. 13). Dozorčí rada je kontrolní orgánem. Skládá se z předsedy a 2 členů. Představenstvo představuje statutární orgán společnosti, který se skládá též z předsedy a dvou členů. V čele společnosti stojí generální ředitel Ing. Roman Choc, kterému jsou přímo podřízeni ředitelé jednotlivých úseků. Těmto útvarům jsou dále podřízeny další úseky, které se specializují na konkrétní oblasti daného útvaru.

Obr. č. 13: Organizační schéma společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti, 2016

5 Controllingové aktivity společnosti

Controllingové aktivity jsou v dnešní době nedílnou součástí řízení většiny podniků, zejména středních a velkých podniků, které přímo vytvářejí samostatné controllingové útvary. Controllingová oddělení mají ve většině případů na starosti kontrolu dat jednotlivých projektů, reporting, finanční analýzy, hlídání vývoje daných ukazatelů aj.

Ve společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. nemají vytvořený přímo controllingový útvar, ale vytvořenou pozici controllora v rámci finančního úseku. Controlling vykonává a má na starosti paní Šebestová, která vytváří jednotlivé reporty, které dále distribuuje na jednotlivá střediska a sleduje dané ukazatele.

Obř. ř. 14: Ukázka plánu oprav a investice 2012

| Účet | Druh opravy | | Year 2012 | Year 2012 | Prio- rita | Důvod investice |
|---|--|--|-------------|-----------|---------------|----------------------------------|
| | | | CZK | EUR | | |
| ACCOUNT | INVESTICE CELKEM | TOTAL | 103 814 000 | 3 496 036 | | |
| 042000 | Hmotný majetek do 40 tis. CZK | Tangible assets up to 40 thousand. CZK | 1 079 000 | 39 236 | 2 | |
| 042100 | Hmotný majetek nad 40 tis. CZK | Tangible assets over 40 thousand. CZK | 116 356 578 | 3 569 732 | | |
| Measuring and control instruments | Měření vibrací | Vibration measurements | 40 000 | 1 455 | 1 | |
| Production technologies | Navíjecí šablona k horizontální navíječce 2. | Winding template for horizontal winding machine | 600 000 | 21 818 | 1 | |
| Solvent | Řízené odsávání haly po otevření solventu | Controlled exhaust fumes after opening the furnace - Solvent | 300 000 | 10 909 | 2 | ventilátory |
| Other property | Ekologické dovybavení pro ISO 14000 | Ecological retrofitting for ISO 14000 | 200 000 | 7 273 | 3 | Mr. Dupal will information |
| Building 6 | Kamerový systém - dovybavení | Camera system - the completion | 50 000 | 1 818 | 4 | |

Zdroj: Interní zdroje společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s., 2016

Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. provádí především controlling zakázek a controlling nákladových středisek. Jednotlivá nákladová střediska společnosti si hospodaří každý zvlášť a vytvářejí na konci každého roku reporty jednotlivých položek a plány na další rok. Tento report společnost nazývá jako „Business plan“. Plán je vytvořen každý rok a poté rozdělen do jednotlivých měsíců příštího roku. Plán obsahuje plánovanou hodnotu, hodnotu skutečnou a danou odchylku těchto dvou položek. Dokument se vytváří pomocí sady Microsoft Excel. Tento Business plán je prezentován především majiteli společnosti, kterého nejvíce zajímají tři základní

položky a to zisk, tržby a zakázky podniku. Business plán obsahuje zejména plán zakázek, finanční plán, plán oprav a investic. V rámci plánu zakázek jsou vytvořeny přehledy uskutečněných, plánovaných a ztracených zakázek společnosti. Finanční plán je především zaměřen na plán zisku a tržeb. Plán oprav a investic, jak lze vidět na obrázku č. 14, je rozdělen dle stupně naléhavosti od 1 do 4, kde stupeň 1 představuje investici, kterou společnost v daném roce potřebuje, naopak stupeň 4 není pro společnost důležitý z hlediska investic. Dále plán investic obsahuje stupeň „zvláštní 1“, který obsahuje investice, které by se musely financovat pomocí grantu.

5.1 Controlling pracovního kapitálu

Analyzovaná společnost v rámci controllingu pracovního kapitálu klade důraz především na řízení pohledávek. Řízení zásob se odvíjí od konkrétní zakázky, jelikož se většina zásoby nakupuje poté díky kusové výrobě transformátorů. Jak již bylo zmíněno, společnost má zřízenou pozici controllora, kterou má na starosti paní Šebestová. Ta sleduje a řídí složky pracovního kapitálu, definuje jejich optimální výši a oceňuje je.

5.1.1 Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistý pracovní kapitál (ČPK) patří k nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům a vyjadřuje, jak moc je oběžný majetek financován z dlouhodobých zdrojů. Znázorňuje množství provozních prostředků, které zůstanou podniku k dispozici po tom, co uhradí všechny své krátkodobé závazky.

Na výpočet ukazatele čistého pracovního kapitálu je použit vzorec č. 1.

Tab. č. 1: Hodnoty čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)

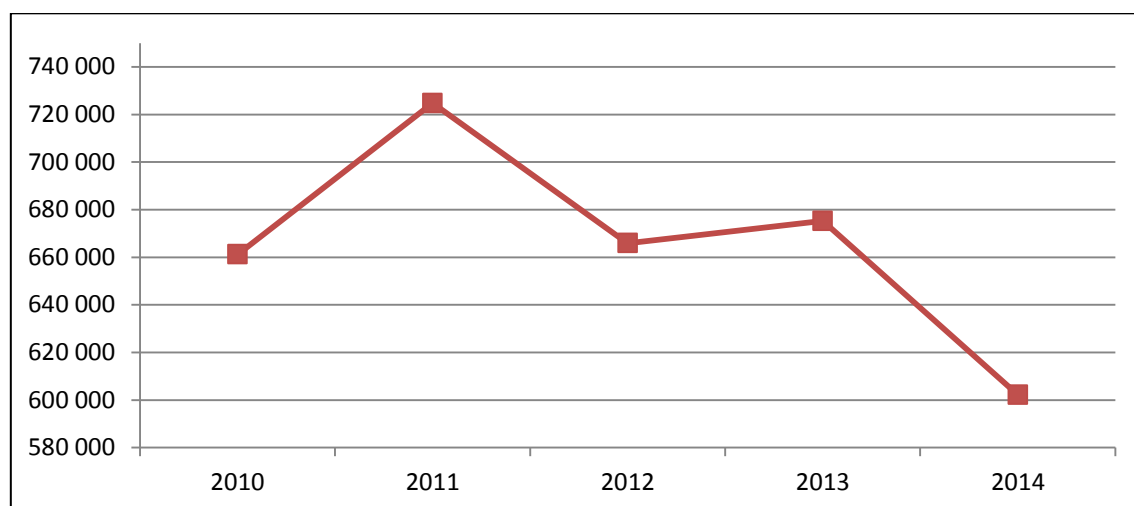
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Oběžná aktiva | 903 197 | 879 041 | 876 984 | 753 068 | 702 266 |
| Krátkodobé závazky | 241 997 | 154 280 | 211 070 | 77 840 | 100 067 |
| Čistý pracovní kapitál | 661 200 | 724 761 | 665 914 | 675 228 | 602 199 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

Na následujícím grafu je vyobrazen vývoj čistého pracovního kapitálu analyzované společnosti v jednotlivých letech. Z tabulky výpočtu je patrné, že společnost ve všech sledovaných letech dosahuje kladných hodnot čistého pracovního kapitálu, což znamená, že společnost má vyšší krátkodobý majetek oproti svým krátkodobým

závazkům. Hodnota čistého pracovního kapitálu společnosti je ve všech letech velmi vysoká především z důvodu držby vysoké hodnoty peněz na bankovních účtech. Nejvyšších hodnot společnost dosáhla v roce 2011, kdy oběžná aktiva nabývala hodnoty 879 mil. Kč a krátkodobé závazky pouhých 154 mil. Kč. Velkou část oběžných aktiv tvoří pohledávky společnosti a peníze na účtech. V roce 2013 krátkodobý finanční majetek nabýval hodnoty téměř 303 mil. Kč a krátkodobé závazky 77,8 mil. Kč. Závazky takto rapidně poklesly především zaplacením části půjčky, kterou si společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. vzala od své mateřské společnosti v roce 2012 na nákup sousední budovy pro budoucí plánované rozšíření výroby. V roce 2014 hodnota čistého pracovního kapitálu poklesla téměř o 11 % z důvodu snížení peněz na bankovních účtech. Společnost v roce 2014 své volné prostředky naopak použila k zapůjčení peněz mateřské společnosti BEZ TRANSFORMÁTORY, a.s.

Obr. č. 15: Vývoje ukazatele ČPK (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vypočtených údajů v tabulce č. 1, 2016

Z vysoké držby čistého pracovního kapitálu vychází i strategie, kterou společnost používá. Vysoké hodnoty sebou nesou jak výhody, tak i nevýhody. Mezi výhody lze řadit plynulou výrobu díky dostatečné výši hotovosti. Nevýhodou je však snižování výnosnosti investovaného kapitálu, kdy podnik část běžného provozu financuje i z dlouhodobých zdrojů, které jsou spjaté s dražším zdrojem pro financování a nesou s sebou i větší riziko.

5.1.2 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz je vypočten jako součet doby obrátů pohledávek a zásob, snížený o dobu obrátu závazků (vzorec č. 2 z teoretické části práce). Obratový cyklus peněz vyjadřuje, jak dlouho jsou finanční prostředky vázány v oběžných aktivech. Představuje průměrnou dobu mezi platbou za nakoupené zboží a přijetím platby od odběratelů. Pozitivním vývojem obratového cyklu peněz představuje cyklus krátký, čím je kratší tím méně kapitálu potřebuje společnost pro svoji činnost.

Tab. č. 2: Hodnoty obratového cyklu

| | 2010 | 2011 | 2 012 | 2 013 | 2 014 |
|------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Obratový cyklus peněz | 98,63 | 80,21 | 115,74 | 164,22 | 107,76 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

Z tabulky č. 2 jsou patrné vysoké hodnoty ve všech sledovaných letech. Nejvyšší hodnoty nabývá společnost v roce 2013, kdy společnosti trvalo téměř 164 dní, než došlo k inkasu peněz. Tento vývoj je dán především vysokou dobou obrátu pohledávek, kterou se bude zabývat další kapitola controlling pohledávek.

5.2 Controlling pohledávek

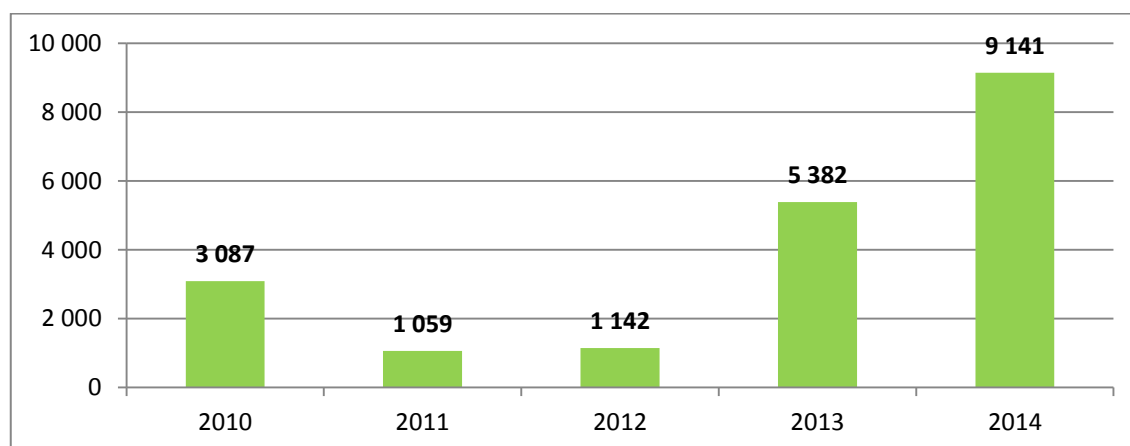
Controlling pohledávek má ve společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. na starosti úsek Finance, který pravidelně zasílá přehled stavů všech pohledávek na jednotlivé obchodníky. Společnost používá napříč celou firmou informační systém K2 atmitec. Tento systém je komplexní pro management podniku, který ve svých modulech provázaně řídí firemní procesy, zpřehledňuje činnosti firmy a poskytuje relevantní podklady pro rozhodování. Je rozdělen do několika škálovatelných produktů tak, aby vyhovoval všem nákladovým střediskům firmy. Společnost plánuje v roce 2017 zavést informační systém SAP po jeho vyzkoušení v mateřské společnosti BEZ TRANSFORMÁTORY, a.s.

Jak již bylo zmíněno, společnost vytváří každých 14 dní zápis, který se prezentuje na poradě vedení. Zápis obsahuje stav pohledávek, které jsou seřazeny dle stáří (pohledávky po stavu splatnosti) a dále v rámci porady řeší jednotlivé dlužníky, kteří společnosti neuhradili své závazky více jak půl roku. Hlídání stavu pohledávek mají na starosti jednotliví obchodníci, kteří také tyto pohledávky musí s jednotlivými dlužnickými společnostmi řešit před samotným zásahem právníků společnosti. Pohledávky, které nejsou splaceny dle stanovených platebních podmínek, řeší

obchodníci nejprve kontaktováním dané dlužnické společnosti telefonicky či e-mailem a navrhnou jim vhodný platební kalendář. Pokud dlužník na danou nabídku nereaguje, pokračuje společnost ve vymáhání pomocí zaslání ředitelského dopisu. Dále se pokračuje již předáním daného případu právníkovi podniku, který zasílá nejprve dlužnické společnosti dopis a pokud ani tento krok nevede k pozitivnímu vývoji ze strany dlužníka, právník si veškeré jednání přebírá a navštěvuje dlužnickou firmu. Poslední a nejhorší variantou je předání vymáhání dluhu k soudu. S tímto posledním krokem se společnost setkala pouze jednou.

Analyzovaný podnik v rámci nezaplacených pohledávek má povinnost vytvářet opravné položky. U pohledávek po splatnosti nad 180 dnů do 365 dnů se vytváří opravná položka na 50 %. U pohledávek po splatnosti více než 365 dnů se vytváří opravné položky na 100 %. Jejich vývoj v jednotlivých letech lze sledovat na obrázku č. 16. Nevyšší vytvořená položka byla v roce 2014 ve výši 9 141 tis. Kč.

Obr. č. 16: Vytvoření opravných položek v jednotlivých letech (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti, 2016

Co se týče platebních podmínek společnosti, jsou stanoveny pro každý jednotlivý kontrakt individuálně. U tuzemských odběratelů je doba splatnosti obvykle stanovena do 30 dnů. Někteří odběratelé žádají zvýšení doby splatnosti na 60 dnů, s tím je však spojeno zvýšení ceny zakázky. Zahraniční odběratelé ve většině případů požadují co nejdelší dobu splatnosti, která se pohybuje okolo 180 dní po dodání transformátorů. V tabulce č. 3 je uvedený přehled pohledávek z obchodních vztahů společnosti v jednotlivých letech. Z přehledu je však patrné, že vysokou hodnotu těchto pohledávek představují pohledávky po splatnosti, ke kterým je společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. nucena vytvářet opravné položky (viz výše). Takto vysoké

hodnoty pohledávek po splatnosti jsou dány z důvodu obsahu takzvaného zádržného, které představuje 10 % z ceny transformátoru a je placeno dle smlouvy až po ozkoušení transformátoru, že funguje bez problému (obvykle po 2 letech). Hodnoty v tabulce č. 3 představují brutto částky upravené o úroky z půjček, korekce a soudní poplatky. Proto se liší hodnoty v tabulce a v následujícím grafu, jelikož hodnoty v grafu jsou již netto hodnoty.

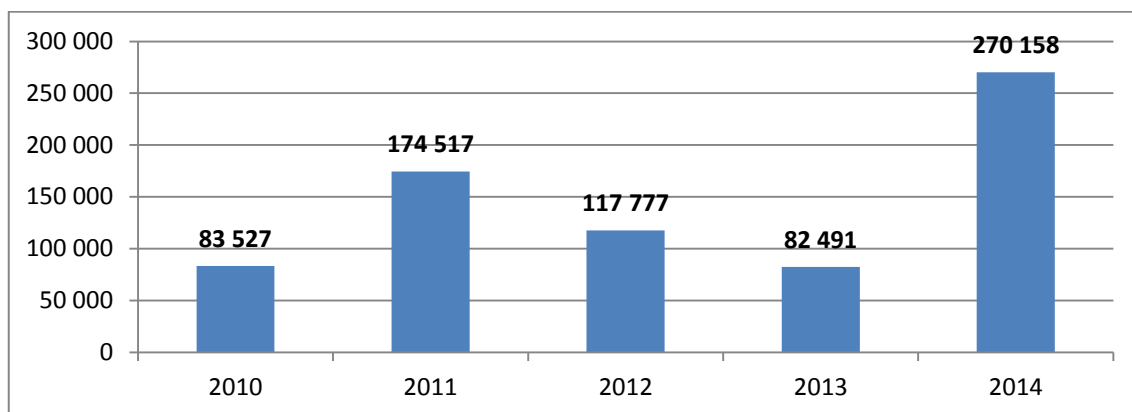
Tab. č. 3: Pohledávky z obchodních vztahů 2010 – 2014 (brutto stav v tis. Kč)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| Do 0 dnů | 48 516 | 139 650 | 104 073 | 54 294 | 227 428 |
| Do 30 dnů | 11 716 | 16 739 | 1 191 | 3 956 | 52 435 |
| Do 60 dnů | 13 993 | 5 581 | 5 921 | 347 | 11 762 |
| Do 90 dnů | 346 | 1 033 | 1 505 | 1 | 80 |
| Do 180 dnů | 986 | 13 185 | 2 997 | 92 | 46 |
| Do 365 dnů | 8 028 | 10 944 | 4 819 | 3 897 | 109 |
| Nad 365 dnů | 11 400 | 15 054 | 33 006 | 33 104 | 30 372 |
| Celkem | 94 985 | 202 185 | 153 512 | 95 691 | 322 231 |
| Úpravy (mínus) | 8 371 | 26 888 | 8 | 7 817 | 7 848 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 86 614 | 175 297 | 153 504 | 87 874 | 314 384 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

Následující graf znázorňuje vývoj pohledávek z obchodního styku společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. v období 2010 až 2014. Nejvyšší hodnoty společnost dosahuje v roce 2014, kdy podniku vzrostl počet zakázek. Výše pohledávek je též ovlivněna tím, že společnost na konci tohoto roku hodně fakturovala odběratelům (téměř 150 mil. Kč) a výše nedokončené výroby a polotovarů se přelila do pohledávek, jelikož výrobky byly dokončeny a dodány zákazníkům společnosti. Dalším úspěšným rokem pro společnost byl rok 2011, kdy dokončila modernizaci elektráren v Dukovanech, Mochovicích a Bohunicích. Tato zakázka pozitivně ovlivnila hospodářský výsledek i jednotlivé finanční ukazatele společnosti v daném roce.

Obr. č. 17: Vývoj pohledávek z obchodního styku (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

V rámci řízení pohledávek ve společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. pravidelně sleduje dva základní ukazatele a to dobu obratu a obrat pohledávek. Doba obratu pohledávek udává dobu, po kterou jsou finanční prostředky společnosti vázány ve formě pohledávek. Vyjadřuje, jak dlouhá je průměrná doba splatnosti pohledávek společnosti. Naopak obrat pohledávek vyjadřuje, kolikrát se pohledávky obrátí v tržbách za rok. Pro výpočet těchto ukazatelů v tabulce č. 4 jsou použity vzorce z teoretické části práce č. 4 a 5.

Tab. č. 4: Doba a obrat pohledávek společnosti

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Doba obratu pohledávek (dny) | 76,28 | 62,04 | 89,52 | 127,02 | 83,35 |
| Obrat pohledávek | 4,72 | 5,80 | 4,02 | 2,83 | 4,32 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

Obrat společnosti v jednotlivých letech je především ovlivněn vývojem tržeb. V roce 2013 společnosti tržby poklesly o téměř 32 % oproti roku přechodnému. V tomto roce společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. vyráběla několik malých transformátorů polským odběratelům. Na polském trhu se však ceny transformátorů pohybují nižší než v ČR a podnik byl proto nucen cenu výrobků také snížit, aby mohl být konkurenceschopný. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. však od této zakázky očekávala, že díky vstupu na tento trh získá i zakázky na větší transformátory, ale bohužel se tak nestalo a tento krok byl pro společnost ztrátový. V dalších letech vývoje obratu pohledávek byly hodnoty podobné, pohybující se průměrně okolo hodnoty 4,7. V roce 2011 se pohledávky obrátily v tržbách 5,8 krát za rok. Tato vyšší hodnota je způsobena především vyššími tržbami. V roce 2011, jak již bylo zmíněno,

společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. dokončila své velké zakázky pro modernizaci elektráren v Dukovanech, Mochovcích a Bohunicích.

Doba obratu pohledávek se průměrně pohybuje okolo 87 dní. Jak již bylo řečeno, společnost stanovuje dobu splatnosti pohledávek dle individuálního přání zákazníka a pohybuje se od 30 až do 180 dní. Výše doby obratu je přibližně v jednotlivých sledovaných letech obdobná, vyčnívá pouze rok 2013, kdy se doba splatnosti pohledávek pohybovala okolo 127 dnů. Tento vývoj je ovlivněn především zahraničními odběrateli, kteří tvořili v daném roce většinu zakázek společnosti a díky výši zádržného.

Tab. č. 5: Doba obratu závazků společnosti

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Doba obratu závazků (dny) | 78,89 | 64,16 | 92,58 | 131,35 | 86,19 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

Co se týče řízení závazků, společnost je příliš neřeší, jelikož se sama snaží o pravidelné placení a dodržuje správnou platební morálku. Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho uhrazení (vypočteno dle vzorce č. 20). Tento ukazatel by měl být alespoň tak vysoký jako doba obratu pohledávek. Rozdíl těchto dvou ukazatelů lze sledovat v následující tabulce a grafu.

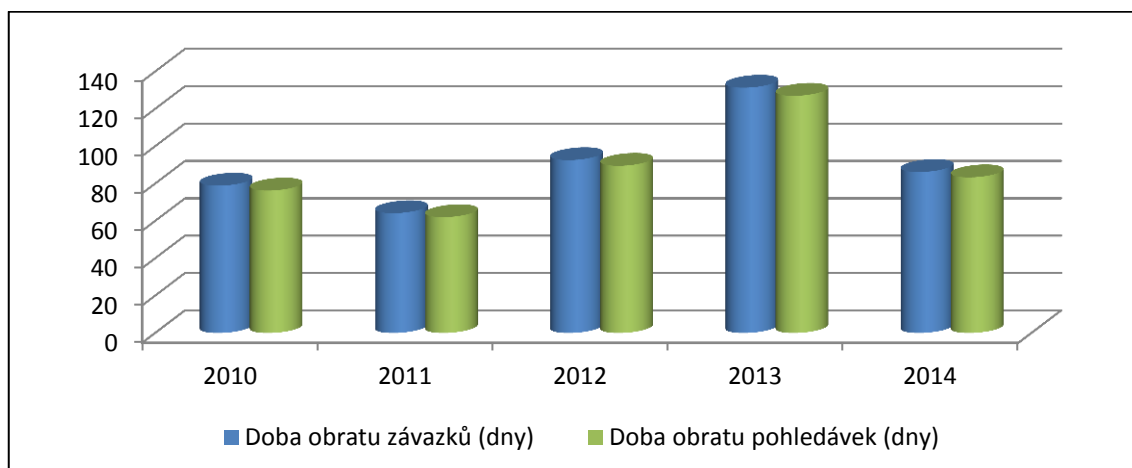
Tab. č. 6: Hodnoty obchodního deficitu

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Obchodní deficit | -2,60 | -2,12 | -3,06 | -4,34 | -2,85 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

Z následujícího obrázku, který znázorňuje dobu obratu závazků a dobu obratu pohledávek, je patrné, že ve všech letech doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek. To znamená, že společnost nejprve dostane zapláceno za pohledávky, které vykazuje vůči svým odběratelům a poté peníze využije na to, aby zaplatila za své závazky dodavatelům společnosti. Tento rozdíl dvou ukazatelů se nazývá obchodní deficit a je ve všech sledovaných letech společnosti záporný, což představuje pozitivní vývoj pro analyzovanou společnost.

Obr. č. 18: Vývoj obchodního deficitu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vypočtených údajů z tabulky č. 4 a 5, 2016

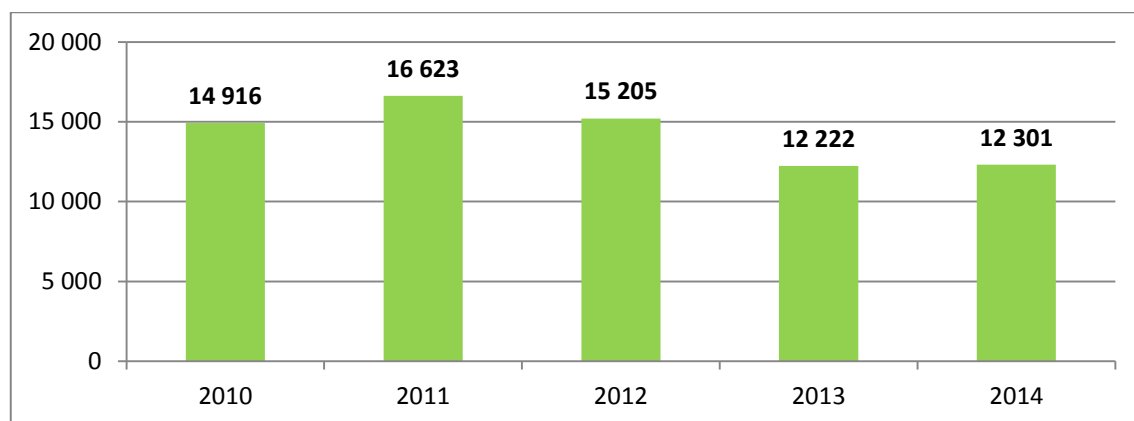
5.3 Controlling zásob

Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. používá v rámci controllingu zásob informační systém K2 atmitec. Tento systém umožňuje sledovat jednotlivé složky zásob a jejich aktuální stav na skladě. V systému lze dále sledovat a evidovat množství nakoupeného materiálu a jeho cenu, za kterou byl pořízen. Nicméně analyzovaná společnost pro příjem a výdej materiálu stále používá písemné doklady (materiálové lístky), které ručně vyplňují příslušní zaměstnanci. Po vyplnění patřičných dokumentů zpětně dochází k zanesení těchto dat do informačního systému společnosti. Tato metoda je v praxi velmi zastaralá a neefektivní z důvodu častých chyb a nesrovnalostí v dokladech a systému. Bylo by vhodné tento problém vyřešit například zakoupením nového automatického zakladače, který by byl přímo napojený a řízený přes informační systém (viz návrhy na opatření). Každá položka na skladech společnosti je označena interním číslem, nejsou však vybaveny čárovými kódy a při inventarizaci majetku společnosti je veškerý majetek počítán ručně příslušnými pracovníky a opět zanášen do informačního systému zpětně. Skladovací podmínky zásob se odvíjejí dle podmínek určené od konkrétního dodavatele, aby nedošlo k poškození jakosti dané zásoby. Pro výdej materiálu ze skladu používá společnost metodu FIFO („First In, First Out“). Mezi zásoby společnost řadí suroviny, polotovary, hotové výrobky, náhradní díly, komponenty, obaly, nářadí a další. V rámci skladování těchto položek společnost měla do roku 2012 hned několik krytých skladů, které se nacházely přímo v areálu společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. Organizace těchto skladů však vykazovala

velké nedostatky, především co se týče jejich rozmístění a manipulací s daným materiálem. Jednotlivé sklady společnosti byly rozmístěny zejména v hlavní budově firmy. Problém nastával především v době, kdy docházelo k přemísťování či příjmu došlého materiálu do jednotlivých skladů, jelikož byly transportovány téměř přes celou budovu, kde dochází i k samotné výrobě. U nadměrných položek a při jejich manipulaci docházelo také často k narušení průběhu výroby z důvodu použití vysokozdvizných vozíků či jeřábů, které tento materiál opět převážely téměř přes celý areál hlavní budovy. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. v roce 2012 však koupila sousední budovu pro budoucí plánované rozšiřování výroby. Podnik se nakonec rozhodl, že prozatím prázdnou budovu využije pro skladování položek, a přemístila veškeré zásoby z hlavní budovy do nové vedlejší a tím i vyřešila problém s narušením plynulosti chodu výroby.

Společnost udržuje pouze některé materiálové položky, které podnik potřebuje v rámci každého výrobního procesu. Je to způsobeno tím, že společnost vyrábí kusovou výrobu, tedy že každý transformátor se vyrábí dle individuálního přání zákazníka a s tím se dále pokračuje v nákupu potřebného materiálu. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. rozděluje zásoby do čtyř hlavních kategorií, a to běžné, spekulativní, bezpohybové a ostatní zásoby. Do běžné zásoby řadí spojovací, hutní, režijní materiál a deskové izolace. Tyto položky jsou nezbytné pro výrobu veškerých transformátorů. Mezi spekulativní zásoby řadí společnost zásoby, u kterých se předpokládá jejich opakovatelnost ve výrobě, a nakupují se ve větším množství.

Obr. č. 19: Vytvoření opravných položek zásob v brutto stavu (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

Bezpohybové zásoby jinak řečeno bezobrátkové zásoby tvoří takové položky zásob, které na skladech leží déle jak 2 roky. Tato zásoba představuje předem vyrobené výrobky, které společnost dále využívá dle potřeby. Bezobrátkové zásoby se vyhodnocují každý rok a vytváří se opravné položky na bezobrátkové zásoby materiálu a polotovaru starších 2 let, tím se i zhoršuje výsledek hospodaření společnosti (viz obrázek č. 19). Společnost bezobrátkovou zásobu také prodává jako materiál, pokud ji má na skladu příliš a nevyužije ji. A poslední kategorií zásob jsou ostatní zásoby, které jsou tvořeny pojistnou a havarijní zásobou. Jedná se například o položky ventilátory, oleje, vysoušeče vzduchu a jiné, které se odvíjejí od samotné konkrétní zakázky a přání zákazníka.

Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. v rámci řízení zásob sleduje i velikost této zásoby a to jak množstevně tak i finančně vyjádřené. Minimální zásoby jsou stanoveny pouze u vybraných skladových položek, které jsou nezbytné pro výrobu všech transformátorů. Jedná se o téměř dvacet položek, které se pravidelně doplňují na sklad. Například u položky Těsnící kruh H1 je dle tabulky č. 7 minimální zásoba stanovena na 5 kusů. Samozřejmě se výše těchto zásob dále řídí přímo konkrétní zakázkou. Maximální zásoba ve společnosti není přímo stanovena, nicméně je zde kladen důraz na optimální množství a kontrolní mechanismus. Veškeré objednávky jsou podepsány a zkontrolovány samotným ředitelem úseku Nákup a dále generálním ředitelem, aby nedošlo k nadbytku zásob na skladech. Objednávací zásobou, která signalizuje k vystavení nové objednávky, se v analyzované společnosti nepoužívá u žádné ze skladovacích položek.

Tab. č. 7: Minimální zásoba vybraných položek společnosti

| Položka | Výše minimální zásoby (ks) |
|---------------------|-----------------------------------|
| Těsnící kruh H1 | 5 |
| Talířová pružina 13 | 100 |
| Těsnění KR 16 | 50 |
| Držák znaku | 4 |
| Ventilátor AV | 30 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2016

V roce 2013 byl objem nakoupeného materiálu okolo 283 mil. Kč. Téměř 75 % z této částky představují nejdůležitější komponenty transformátorů, jako jsou vodiče, plechy magnetického obvodu, svařence, přístroje a transformátorové oleje. Těmto komoditám,

výběru dodavatelů, kvalitě, termínu dodání a podobně věnuje společnost největší pozornost. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. klade důraz především na zajištění kvalitního materiálu, dodržování požadovaných termínů a optimalizaci nákladů. Cílem je udržovat a posilovat dobré vztahy s jejich klíčovými dodavateli, což se následně kladně odráží při náročném zajištění operativních potřeb výroby. V roce 2014 došlo k navýšení objemu nakupovaného materiálu, ale procentuální rozložení v komoditách zůstalo vůči předchozímu roku téměř shodné. Zvýšil se tlak na kratší dodací termíny v komoditách svařenců a průchodek. Materiálové náklady roku 2014 negativně ovlivnila intervence ČNB vůči české koruně koncem roku 2013 a tím i částečně hospodářský výsledek analyzované společnosti. Analyzovaná společnost uvažuje do budoucna začít nakupovat větší množství zásob, aby ušetřila náklady s nimi spojenými, například za přepravu, balení aj. Tento krok by vedl i ke snížení ceny pořízení, jelikož většina dodavatelů společnosti poskytuje slevu při nákupu většího množství. Společnost vlastní vedlejší budovu, kde je nyní vybudován sklad a celý prostor není využit, proto by nebyl problém se zvýšením množství zásob.

Co se týče metod, které se běžně používají pro řízení zásob, společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. částečně používá metodu Just in time (JIT). Jak již bylo zmíněno, společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. dbá na kvalitu dodavatelů, spolehlivost, důvěru a dobré vztahy s nimi. Pravidelně hodnotí své dodavatele a dle výsledků se rozhoduje o další spolupráci s nimi. Dále je u všech došlých dodávek v rámci podniku prováděná náhodná jak kvantitativní tak kvalitativní kontrola. Metoda JIT se uplatňuje u základních položek, a to vodičích, transformátorových plesů, regulaci, části svařence, radiátorů, průchodek, olejů a přístrojů. Tyto položky jsou pak skladovány pouze na 3 až 7 dní před požadovaným termínem dodání do výroby. Vše je samozřejmě naplánované dle požadavků zákazníka, a vzhledem k tomu, že výrobní cyklus transformátoru trvá několik měsíců, zakázka je vždy předem rozplánována včetně termínů dodání jednotlivých materiálových položek. Co se týče metody řízení zásob ABC, z důvodu zakázkové výroby by byla tato metoda velmi obtížná, proto se ve společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. nepoužívá.

V rámci řízení zásob společnost pravidelně sleduje dobu obratu jednotlivých položek zásob (vzorec č. 8). Doba obratu zásob udává, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Čím je doba kratší, tím se zásoby rychleji obrací. Hodnoty dob

jednotlivých položek analyzované společnosti lze sledovat v tabulce č. 8. Doba obratu zásob materiálu společnosti dle výpočtu je 0,5 – 1,6 měsíce. Doba obratu nedokončené výroby se pohybuje okolo 1,6 – 5,5 měsíce. Doba obratu výrobků a zboží je ve sledovaná období obvykle nula, což odpovídá výrobě na zakázku (kusová výroba).

Výrobní cyklus společnosti se pohybuje okolo 6 měsíců a může být i delší až 12 měsíců. Výrobní cyklus se skládá z technické přípravy výroby, nákupu materiálu, výroby a zkoušky. Technická příprava výroby trvá obvykle 2 až 4 měsíce a skládá se z části konstrukce a technologie. Nákup materiálu trvá 2 až 3 měsíce dle individuálního přání zákazníka a zkouška transformátoru v ETD zkušebně trvá obvykle jeden měsíc.

Tab. č. 8: Hodnoty doby obratu zásob dle ETD TRANSFORMÁTORY a.s. (ve dnech)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|-------|------|------|-------|------|
| Doba obratu materiálu | 47,0 | 16,4 | 23,3 | 27,3 | 16,3 |
| Doba obratu nedokon. výroby | 160,4 | 89,0 | 75,4 | 166,2 | 48,0 |
| Doba obratu výrobků | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,2 | 1,4 |
| Doba obratu zboží | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,6 | 0,7 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

Další ukazatel, který společnost pravidelně sleduje v rámci řízení zásob je obrat zásob (vypočteno dle vzorce č. 7). Ukazatel vyjadřuje, kolikrát za rok je společnost schopna přeměnit zásoby na tržby. Ukazatel se průměrně pohybuje okolo 3,3 ve sledovaném období. Tyto nízké hodnoty obratu opět poukazují na to, že společnost příliš velkou zásobu na skladě nedrží z důvodu kusové výroby, kdy se množství zásob odvíjí od konkrétní zakázky.

Tab. č. 9: Hodnoty obratu zásob

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| Obrat zásob | 3,56 | 4,37 | 3,03 | 2,14 | 3,26 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

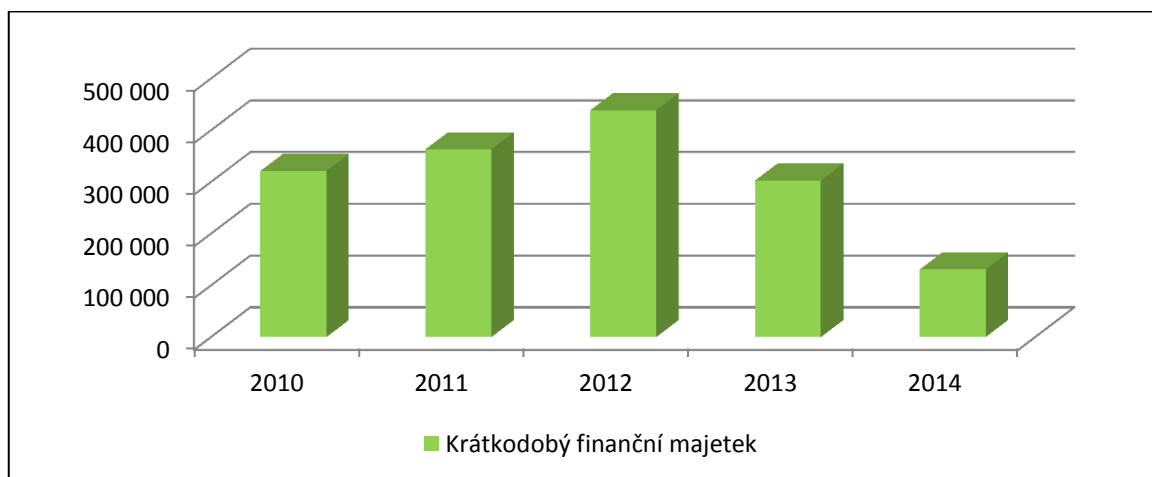
Co se týče nakupovaných zásob, v analyzované společnosti se účtují metodou A. Nakupované zásoby stejného druhu jsou při příjmu na sklad oceněny váženým aritmetickým průměrem z ceny pořízení dodávky a tato cena je následně použita pro výdej ze skladu. Vlastní výrobky a nedokončená výroba se oceňují skutečnými vlastními náklady. Vlastní náklady zahrnují přímé materiálové a osobní náklady a podíl výrobní režie. Ke konci rozvahového dne se pořizovací cena nakupovaných zásob

upravuje v případě přechodného snížení jejich hodnoty pomocí opravných položek, které jsou zaúčtovány na vrub nákladů.

5.4 Controlling likvidity

Finanční majetek společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. je řízen nařízením mateřské společnosti BEZ TRANSFORMÁTORY, a.s. a veškeré investice společnosti musí být schváleny mateřskou společností. V následujícím grafu lze vidět, že společnost drží vysokou hodnotu peněz na bankovních účtech. Sledovaný podnik drží takto vysokou hodnotu z důvodu použití prostředků na budoucí investice do technologie, do výzkumu a vývoje nebo marketingu, na vytvoření rezerv pro výrobu v případě potřeby financování zakázek bez záloh od odběratelů, nebo na budoucí akvizice. V roce 2012 vykazovala společnost nejvyšší hodnoty peněz na bankovních účtech a to z důvodu zaplacení zakázky modernizace v elektrárnách Dukovany, Mochovce a Bohunice. V letech 2013 a 2014 peněžní prostředky společnosti poklesly, ale i tak je jejich výše stále vysoká. V roce 2014 analyzovaná společnost poskytla výpomoc své mateřské společnosti ve formě půjčky. Co se týče společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s., nemá ve sledovaných letech žádné bankovní úvěry, pouze v roce 2012 si společnost vypůjčila peníze od mateřské společnosti na dobu 5 let, kterou postupně splácí. Půjčka byla využita na nákup dlouhodobého hmotného majetku.

Obr. č. 20: Vývoj finančního majetku (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

V rámci zahraničního obchodu společnost využívá takzvaný přirozený hedging pro zajištění kurzového rizika. Přirozený hedging znamená, že analyzovaná společnost pravidelně inkasuje příjmy v eurech či dolarech a na druhou stranu hradí své běžné

nákupy výrobních vstupů rovněž v těchto měnách. Pokud je ve společnosti poté podstatná část aktiv v cizí měně kryta pasivy v této měně s přibližně podobnou splatností, je problém kurzového rizika společnosti do značné míry přirozeně vyřešen.

Dále společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. v rámci obchodu používá bankovní záruky, které slouží především pro snížení obchodního rizika. Analyzovaný podnik bankovní záruky používá v případě, kdy se zákazník rozhodne zaplatit za zakázku peníze v jednom termínu dle smlouvy, ne pomocí záloh. Pokud se zákazník rozhodne platit dle záloh, společnost preferuje strategii nejprve zaplacení 10 % zálohy při jednání, jak bude transformátor vypadat, dále 80 % po dodání transformátoru, a posledních 10 % zálohy představuje zádržné. Takzvané zádržné znamená, že společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. dodá zákazníkovi výrobek a poté například po 2 letech (dle smlouvy) fungování transformátoru bez problému, zákazník tuto částku doplatí (obvykle 10 % z celkové ceny). Bankovní záruka představuje pro zákazníka jistotu, že pokud se transformátoru v průběhu užívání (například 2 roky) něco stane, banka zákazníkovi zaplatí zpět zádržné a poté nechá proplatit tuto částku společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. Výše popsaná skutečnost nastala pouze jedenkrát, když společnost dodávala transformátor do Pákistánu a po jeho uvedení do provozu se vyskytly komplikace. Co se týče měnových kurzů, společnost v rámci zahraničního obchodu používá denní kurz dle České národní banky.

Z hlediska controllingu je pro analyzovaný podnik důležité sledovat likviditu. Ve společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. se monitoruje vývoj především běžné a pohotové likvidity. Přehled cash flow společnost v analyzovaných letech nesestavovala. Ukazatele likvidity vypočtené v následující tabulce jsou popsány v teoretické části práce včetně uvedených vzorců, konkrétně č. 11, 12 a 13.

Jak je patné z následující tabulky, společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. upřednostňuje politiku vyšší likvidity a udržuje i vyšší stav finančního majetku. Cílem controllingu likvidity společnosti je udržovat určitou část finanční rezervy pro případ nepředvídatelných změn v oblasti výroby. Společnost často pracuje na nové technologii, ale nikdy neví, jak tato nová technologie se zachová při uvedení do provozu, proto je taková výše rezervy pro společnost v případě nepříznivých situací velmi důležitá.

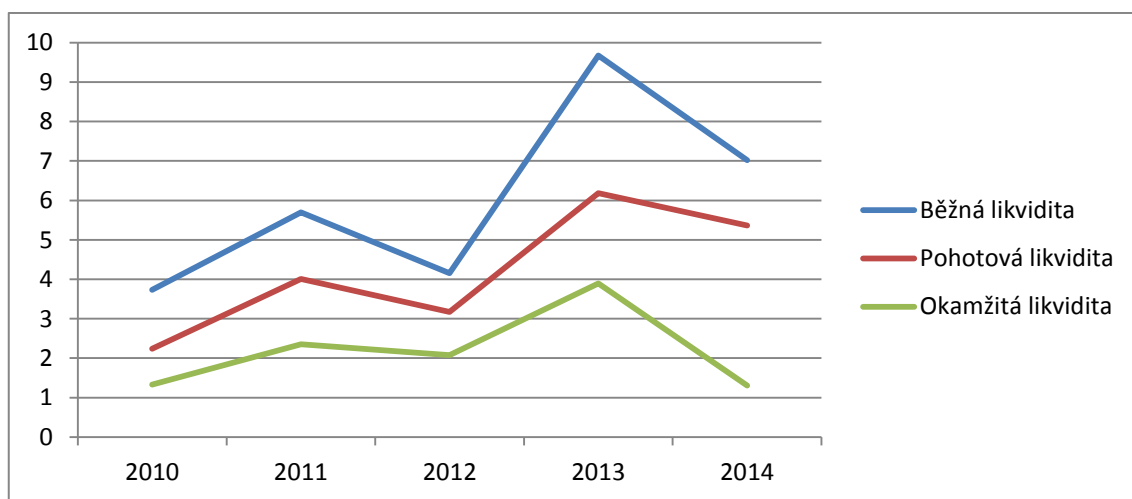
Tab. č. 10: Hodnoty likvidity společnosti

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|
| Běžná likvidita | 3,73 | 5,70 | 4,16 | 9,68 | 7,02 |
| Pohotová likvidita | 2,24 | 4,01 | 3,17 | 6,19 | 5,37 |
| Okamžitá likvidita | 1,33 | 2,35 | 2,08 | 3,89 | 1,31 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

Běžná likvidita společnosti se ve všech sledovaných letech pohybuje nad doporučenou hranicí (1,5 – 2,5) a má kolísající trend. Tento vývoj je dán především vývojem finančních prostředků společnosti. V letech 2010 a 2011 vykazovala běžná likvidita rostoucí trend, převážně díky růstu nedokončené výroby, polotovarů a peněz na bankovních účtech. V roce 2011 společnosti poklesly krátkodobé závazky o více než 63 % především díky dokončení modernizace v elektrárnách Dukovany, Mochovce a Bohunicích. S touto modernizací jsou spjaty i již zmíněné rostoucí hodnoty nedokončené výroby a polotovarů. V dalším roce běžná likvidita poklesla díky zvýšení krátkodobých závazků vůči společníkům a poklesu nedokončené výroby, která opět navazuje na dokončení zakázky pro elektrárny Dukovany, Mochovce a Bohunice. Vývoj krátkodobých závazků vůči společníkům ovlivnil i další rok 2013, kdy běžná likvidita vzrostla oproti roku předchozímu o téměř 43 %. Krátkodobé závazky vůči společníkům poklesly díky zaplacení části půjčky, kterou si společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. vypůjčila od mateřské společnosti v roce 2012 na nákup dlouhodobého hmotného majetku. V následujícím roce poklesla výše peněz na bankovních účtech a to naopak díky poskytnutí výpomoci mateřské společnosti.

Obr. č. 21: Vývoj likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vypočtených údajů v tabulce č. 10, 2016

Obdobná situace nastává i u vývoje pohotové a okamžité likvidity, kdy v letech 2010 až 2011 hodnota rostla. Dále v roce 2012 likvidita poklesla z důvodu již zmíněné poskytnuté půjčky od mateřské společnosti a následně v roce 2013 rapidně vzrostla též díky vývoji půjčky, kdy společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. již splatila první splátku. Se zaplacením splátky poskytnuté půjčky také poklesly peněžní prostředky, kterými byly sníženy právě zmíněné krátkodobé závazky. V roce 2014 likvidita opět poklesla a to naopak z důvodu poskytnutí půjčky mateřské společnosti a snížením peněžních prostředků. V tomto roce společnosti také vzrostly pohledávky z obchodního vztahu díky sjednaným zakázkám. Doporučená hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5. U okamžité likvidity je doporučená hranice 0,2 – 0,5. V tomto rozsahu se společnost nepohybuje v žádném sledovaném roce, vždy se nachází nad doporučenou hranicí. Takto vysoká likvidita společnosti je spojena i s vývojem čistého pracovního kapitálu, který byl ve všech analyzovaných letech též nadprůměrný. Tento vývoj likvidity a čistého pracovního kapitálu může mít však negativní dopady na vývoj rentability společnosti.

6 Finanční analýza podniku

Následující kapitola se bude zabývat absolutní analýzou rozvahy a výkazu zisku a ztráty, dále jednotlivými ukazateli finanční analýzy, které nebyly obsaženy již v předchozí kapitole. Konkrétně se bude jednat o ukazatele rentability, aktivity a zadluženosti.

6.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy sleduje vývoj jednotlivých položek ve sledovaném období. Jedná se o detailnější rozbor absolutních a relativních položek rozvahy. Pro výpočet absolutních hodnot bude použit vzorec č. 14 a pro výpočet indexu vyjádřený v procentech bude použit vzorec č. 15 z teoretické části práce. Kompletní horizontální analýzu rozvahy lze sledovat v přílohách D a E.

Z tabulky č. 11 je patrný meziroční pokles celkových aktiv. Jejich vývoj je zapříčiněn především poklesem oběžných aktiv. V období 2012-2013 oběžná aktiva poklesla o 14 %, především z důvodu vývoje krátkodobých pohledávek a peněz na běžných účtech. Pohledávky společnosti poklesly především z důvodu slabšího roku pro společnost. V roce 2013 společnost neuzavřela mnoho zakázek, pro představu vyrobila 15 transformátorů, naopak v roce 2014 vyrobila transformátorů 52. V roce 2013 se společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. především soustředila na polský trh, který byl nakonec pro společnost ztrátový. Jak již bylo zmíněno, na polském trhu jsou konkurenční ceny malých transformátorů nižší. Společnost chtěla na polský trh vstoupit z důvodu budoucích předpokládaných zakázek pro střední transformátory, tento tah ale společnosti nevyšel a byl pro ni naopak ztrátový. V roce 2012 si analyzovaná společnost vypůjčila peníze od mateřské společnosti na nákup vedlejší budovy pro budoucí plánované rozšíření výroby, proto společnosti vzrostly peníze na bankovních účtech a postupně klesají díky splacení pětileté půjčky. I přesto společnost vykazuje ve všech sledovaných letech vysokých hodnot peněz na běžných účtech. Jejich výše představuje určitou rezervu společnosti pro nahodilé ztrátové události, které by mohly nastat. Především se jedná o tvorbu rezerv na rizika havárie nebo výpadku transformátorů v provozu. Toto riziko by způsobilo zastavení výroby elektrické energie a pro společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. by představovalo riziko vysoké penalizace. Tato rizika však částečně pominula díky poklesu životnosti transformátorů a dokončení velké zakázky pro elektrárny Dukovany, Mochovce

a Bohunice. Ty naopak od společnosti očekávaly nové technologie, které by v případě jejich zkratu opět představovaly pro společnost vysoké náklady.

Výše zásob se mění dle počtu zakázek společnosti, jelikož jejich množství se odvíjí právě od konkrétní zakázky.

Tab. č. 11: Horizontální analýza aktiv

| | v tis. Kč | | v % | |
|-----------------------------|-----------|-----------|---------------|---------------|
| | 2013-2012 | 2014-2013 | 2013/ 2012 | 2014/ 2013 |
| AKTIVA CELKEM | -131 076 | -35 851 | -11,9 % | -3,7 % |
| Dlouhodobý majetek | -7469 | 14 887 | -3,3 % | 6,8 % |
| Dlouhodobý nehmot. majetek | 486 | 5 048 | 31,1 % | 246,4 % |
| Dlouhodobý hmotný majetek | -7955 | 9 839 | -3,5 % | 4,5 % |
| Oběžná aktiva | -123 916 | -50 802 | -14,1 % | -6,7 % |
| Zásoby | 69 289 | -93 722 | 47,0 % | -43,2 % |
| Dlouhodobé pohledávky | -5064 | -12 600 | -8,5 % | -23,1 % |
| Krátkodobé pohledávky | -52 381 | 227 691 | -22,7 % | 127,4 % |
| Pohledávky z obchob. vztahů | -35 286 | 187 667 | -30,0 % | 227,5 % |
| Pohledávky – řídicí osoby | 6 845 | 56 539 | 9,6 % | 72,1 % |
| Krátkodobý finanční majetek | -135 760 | -172 171 | -30,9 % | -56,8 % |
| Časové rozlišení | 309 | 64 | 182,8 % | 13,4 % |

Zdroj: Vlastní zpracování a výpočet na základě výročních zpráv podniku, 2016

V roce 2014 poklesly aktiva nepatrně o 4 % oproti roku předchozímu. Rok 2014 byl pro společnost úspěšnější než rok předchozí. V tomto roce společnosti klesly peníze na bankovních účtech téměř o 57 % díky výpomoci své mateřské společnosti. Peníze byly přesunuty do položky pohledávky za ovládajícími a řídicími osobami, které vzrostly téměř o 72 % oproti předchozímu roku. V tomto období došlo i k růstu nedokončeného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Do těchto položek spadá majetek, který již společnost v daném období nakoupila, ale stále neuvedla majetek do provozu, například v roce 2014 zakoupila za 18 mil. Kč novou navíječku cívek na transformátory a byla uvedena do provozu až v únoru roku 2015. Dále došlo v roce 2014 k fakturaci výrobků, které byly dokončeny na konci roku a byly přesunuty z nedokončené výroby do pohledávek z obchodních vztahů. Peníze za zakázku prozatím v rozvaze chyběly, díky vystavování faktur na konci roku.

V tabulce č. 12 lze sledovat horizontální analýzu pasiv, jinak řečeno vývoj změn finanční struktury společnosti. Jejich vývoj má shodný trend s aktivy z důvodu jejich bilanční rovnosti v rozvaze (aktiva = pasiva).

Tab. č. 12: Horizontální analýza pasiv

| | v tis. Kč | | v % | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|---------------|---------------|
| | 2013-2012 | 2014-2013 | 2013/ 2012 | 2014/ 2013 |
| PASIVA CELKEM | -131 076 | -35 851 | -11,9 % | -3,7 % |
| Vlastní kapitál | 30 985 | -46 731 | 4,4 % | -6,4 % |
| Základní kapitál | 0 | 0 | 0,0 % | 0,0 % |
| Fondy ze zisku | 1 | 0 | 0,0 % | 0,0 % |
| VH minulých let | 58 953 | 30 984 | 10,8 % | 5,1 % |
| VH běžného účetního období | -27 969 | -77 715 | -47,4 % | -250,8 % |
| Cizí zdroje | -161 391 | 10 880 | -40,1 % | 4,5 % |
| Rezervy | -63 356 | -1 562 | -33,1 % | -1,2 % |
| Krátkodobé závazky | -133 230 | 22 227 | -63,1 % | 28,6 % |
| Závazky z obchod. vztahů | 811 | 4 064 | 1,5 % | 7,3 % |
| Závazky ke společníkům | 27 141 | 22 227 | 53,5 % | 28,6 % |
| Závazky k zaměstnancům | 378 | 403 | 8,3 % | 8,2 % |
| Záv. ze soc. zabez. a zdrav. poj. | 325 | 423 | 13,8 % | 15,8 % |
| Stát – daň. závazky, dotace | -9 707 | 111 | -92,6 % | 14,2 % |
| Krátkodobé přijaté zálohy | -68 989 | 12 476 | -99,4 % | 2766,3 % |
| Dohadné účty pasívní | -15 397 | 4 545 | -82,9 % | 143,4 % |

Zdroj: Vlastní zpracování a výpočet na základě výročních zpráv podniku, 2016

Analyzované společnosti v období 2012-2013 poklesly pasiva také o téměř 12 %. Jejich vývoj je ovlivněn především vývojem nerozděleného zisku z minulých let a vývojem cizích zdrojů. Nerozdělený zisk z minulých let vykazuje nepatrný rostoucí trend ve sledovaném období, jedná se o připočtení zisku společnosti z let minulých. Jeho využití společnost plánuje na budoucí investice. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. vykazovala vysoké hodnoty zisku v roce 2011, kdy dokončila modernizaci elektráren v ČR. Od té doby ji zakázky v České republice rapidně poklesly a začala spíše vyvážet do zahraničí. Vývoz do zahraničí však v sobě nese mnoho nákladů pro společnost. V České republice zakázky poklesly společnosti především z důvodu vysoké konkurence s nižšími cenami a snížením poptávky po transformátorech. Velké potencionální zahraniční země, například Rusko, naopak poptávají především transformátory vysokého napětí, které společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. není schopna vyzkoušet v ETD zkušebně, jelikož vykazuje

nedostačující podmínky a muselo by dojít k její rekonstrukci, která by byla však velmi drahá. Otázkou je, zda by se tato nemalá investice společnosti vrátila díky získání větších zakázek v těchto zemích, které transformátory poptávají.

Postupně ve sledovaných obdobích vykazovala položka rezervy klesající trend. V jednotlivých obdobích dochází k jejich rozpuštění ze stejného důvodu, který byl již výše zmíněn. Položka krátkodobé přijaté zálohy meziročně roste díky postupnému splacení záloh od zákazníků. Výše záloh se odvíjí dle daného kontraktu. Obvykle společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. požaduje zaplacení 10 % zálohy na začátku uzavření kontraktu se zákazníkem, dále 80 % po dodání transformátoru a uvedení do provozu a posledních 10 % představuje zádržné, které je zaplaceno po určitém počtu let, dle smlouvy, kdy je transformátor v bezproblémovém provozu.

6.2 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Pro výpočet absolutních hodnot v tabulce č. 13 byl použit vzorec č. 14 a pro výpočet procentuálních hodnot vzorec č. 15 z teoretické části práce. Souhrnná horizontální analýza výkazu zisku a ztráty je přiložena na konci práce v příloze F a G.

Dle tabulky č. 13 lze říci, že analyzovaná společnost si především vydělává díky tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb vyráběné společností ETD TRANSFORMÁTORY a.s., které představují výkonové transformátory, tlumivky, reaktory a ostatní elektrická zařízení, jejich opravy a servis. Tržby za prodej zboží představují především prodej distribučních transformátorů, jedná se o transformátory menší, které se vyrábějí v Bratislavě u mateřské společnosti BEZ TRANSFORMÁTORY, a.s.

Další položka, která v období 2012 až 2013 poklesla téměř o 86 %, byla položka tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Tato složka je z velké části tvořena tržbami z prodeje materiálu, kde se jedná o prodej zejména nevyužitelného kovového odpadu (šrot).

Rostoucí významný trend vykazovaly výnosové úroky. V roce 2013 obsahovaly úroky z půjček ve výši 1 982 tis. Kč a úroky přijaté od bank ve výši 960 tis. Kč. V roce 2014 došlo k růstu této položky o téměř 19 % oproti období předchozímu především díky poskytnuté výpomoci mateřské společnosti. Úroky z půjček představovaly výši 2 733 tis. Kč a úroky přijaté od banky byly ve výši 763 tis. Kč.

Tab. č. 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

| | v tis. Kč | | v % | |
|-----------------------------------|-----------|-----------|---------------|---------------|
| | 2013-2012 | 2014-2013 | 2013/ 2012 | 2014/ 2013 |
| Tržby za prodej zboží | 9 317 | -8 589 | - | -92,2 % |
| Obchodní marže | 84 | -141 | - | -167,9 % |
| Výkony | -69 025 | 84 396 | -12,4 % | 17,3 % |
| Tržby za prodej vlast. vyr. a sl. | -189 593 | 234 082 | -31,0 % | 55,6 % |
| Přidaná hodnota | -65 781 | 19 425 | -40,4 % | 20,0 % |
| Osobní náklady | -6 310 | 5 331 | -5,7 % | 5,1 % |
| Tržby z prod. DM a mat. | -4 733 | 412 | -85,9 % | 53,0 % |
| Ostatní provozní výnosy | 1 129 | -333 | 62,3 % | -11,3 % |
| Ostatní provozní náklady | 1 351 | -1 642 | 25,4 % | -24,6 % |
| Provozní VH | -42 995 | -44 604 | -64,3 % | -187,2 % |
| Výnosové úroky | 501 | 554 | 20,5 % | 18,8 % |
| Nákladové úroky | 780 | -181 | 213,1 % | -15,8 % |
| Ostatní finanční výnosy | 16 238 | -23 704 | 135,5 % | -84,0 % |
| Ostatní finanční náklady | -767 | -8 398 | -5,3 % | -61,4 % |
| Finanční VH | 16 726 | -14 571 | -4 401,6 % | -89,1 % |
| VH za běžnou činnost | -27 969 | -77 660 | -47,4 % | -250,6 % |
| VH za účetní období | -27 969 | -77 715 | -47,4 % | -250,8 % |

Zdroj: Vlastní zpracování a výpočet na základě výročních zpráv podniku, 2016

Položka nákladové úroky v roce 2012 vzrostla díky již zmiňované poskytnuté půjčce společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. od mateřské společnosti na nákup vedlejší budovy. Jejich vývojový trend se odvíjí od částky, kterou společnost v jednotlivých letech splácí, zaplacení půjčky společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. předpokládá v roce 2017. Další položky, které souvisejí s poskytnutím výpomocí jak ze strany analyzované společnosti, tak ze strany společnosti mateřské jsou ostatní finanční výnosy a náklady. Obsahují totiž i úroky na výstupu. Výši těchto položek však ovlivňují spíše kurzové výnosy a náklady, například v roce 2013 činily kurzové výnosy 28 225 tis. Kč a v roce 2014 činily 4 421 tis. Kč. Jedná se především o kurzový rozdíl mezi českou korunou a eury.

Klesající trend v jednotlivých obdobích pak vykazuje výsledek hospodaření společnosti. V roce 2014 již vykazoval záporné hodnoty oproti roku předchozímu. Lze si však povšimnout, že v roce 2013 byl výsledek hospodaření společnosti zvýšen díky položce změny stavu rezerv. Pokud by tak společnost neučinila, výsledek hospodaření

by v tomto roce vykazoval též záporné hodnoty. Jejich samotný vývoj je ovlivněn vývojem všech položek, které již byly zmíněny.

6.3 Ukazatele rentability

Rentability patří mezi základní poměrové ukazatele, díky kterým lze získat představu o finanční situaci podniku. Ukazatele v tabulce č. 14 jsou vypočteny dle konkrétních vzorců č. 16, 17 a 18, které jsou obsaženy v teoretické části práce. Ukazatele rentability se používají k posuzování celkové efektivnosti podniku. Rentabilitou se rozumí výnosnost vloženého kapitálu, tedy jaký zisk byl podnik schopen vytvořit z vložených finančních prostředků.

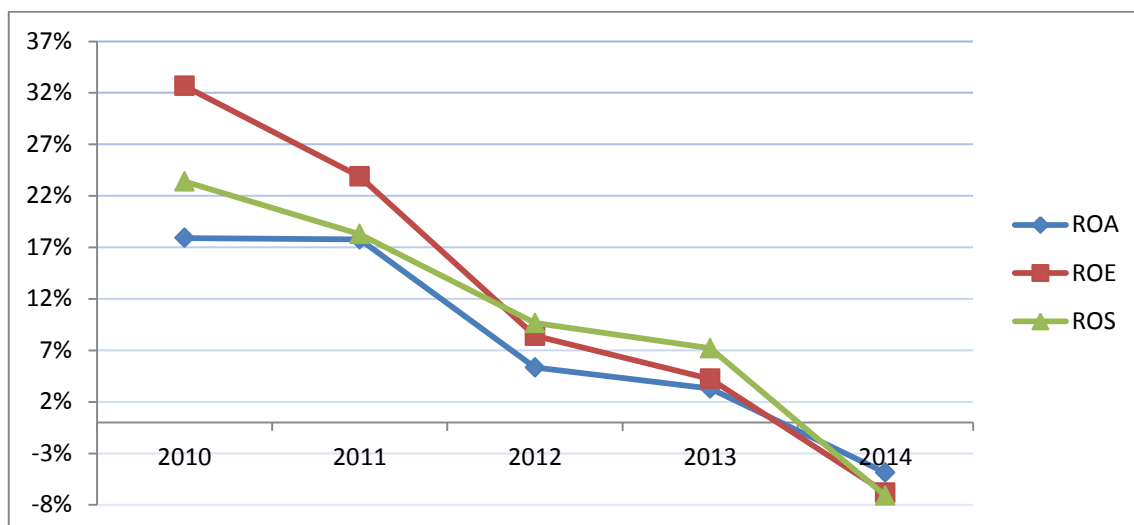
Tab. č. 14: Výpočet rentability společnosti (v %)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------|-------|-------|------|------|-------|
| Rentabilita aktiv | 17,91 | 17,77 | 5,34 | 3,29 | -4,88 |
| Rentabilita vl. kapitálu | 32,67 | 23,88 | 8,42 | 4,24 | -6,82 |
| Rentabilita tržeb | 23,40 | 18,28 | 9,65 | 7,20 | -7,12 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

Jak lze sledovat na následujícím grafu, společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. dosahovala až do roku 2013 kladných hodnot zisku, nicméně vývoj rentability vykazuje klesající trend. Nejvyšších hodnot dosahovala u všech ukazatelů rentability v počátečním analyzovaném roce 2010. Naopak v posledním roce sledování rentabilita společnosti poklesla až do záporných hodnot. Všechny ukazatele rentability se vyvíjejí podobným tempem i směrem především z důvodu vývoje zisku společnosti, který postupně v jednotlivých letech klesá z téměř 168 mil. Kč na - 47 mil. Kč. Tento vývoj zisku je především ovlivněn exportem, který u společnosti převažuje. V roce 2011 společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. dokončila velkou zakázku pro jednotlivé elektrárny Dukovany, Mochovce a Bohunice a s tím byly spjaty i velké zisky společnosti. V dalších letech však se začalo více exportovat, v roce 2014 export představoval téměř 75 %. S exportováním do zahraničí jsou však spojeny i vysoké náklady, jako je doprava či zaplacení agenta v dané zemi. Především s exportem do některých zemí, například Polsko, byla společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. konkurencí donucena jít s cenou transformátorů níže a byly pro ni tyto zakázky ztrátové.

Obr. č. 22: Vývoj rentability

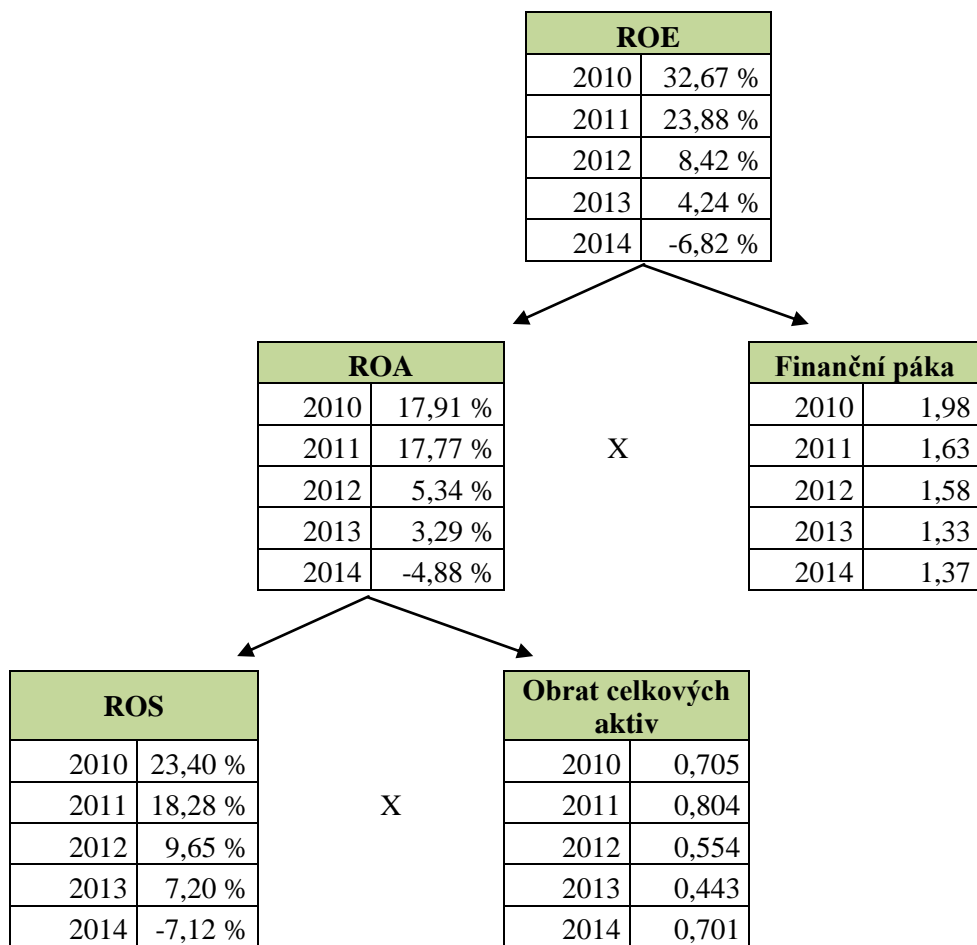


Zdroj: Vlastní zpracování na základě vypočtených údajů v tabulce č. 14, 2016

Z toho vyplývá, že je export pro analyzovanou společnost velmi náročný, drahý a také ztrátový. Danou situaci lze řešit několika velmi drastickými způsoby a to například snížením nákladů výroby, tím by ale společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. byla donucena vyškrtávat z rozpočtu a tím by naopak klesala kvalita daných výrobků. Dalším krokem pro zlepšení situace by musela analyzovaná společnost přijít na trh s něčím novým, unikátním. Sledovaný podnik se snažil i spojit s podniky, které vyrábějí další části do elektráren, jako například výroba turbín, aby spolu nabízely větší rozsah dodávky. Ale tyto spojení nevyšly především z důvodu vysoké ceny transformátorů.

Podrobný vliv jednotlivých ukazatelů na rentabilitu vlastního kapitálu lze sledovat na obrázku č. 23, kde je vyobrazen Du Pontův diagram. V letech 2010 a 2011 vykazují jednotlivé ukazatele nejvyšších hodnot především díky vysoké hodnotě zisku, kterou v daných letech podnik vykazoval. V roce 2011 společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. také vykazovala nejvyšší hodnotu tržeb z analyzovaného období díky dokončení modernizace transformátorů pro elektrárny Dukovany, Mochovce a Bohunice. V roce 2012 došlo k rapidnímu poklesu rentability vlastního kapitálu o necelých 16 %. Pokles zapříčinil především vývoj ziskové marže, která poklesla o polovinu hodnoty oproti roku předchozímu z důvodu výpadku vhodných investičních příležitostí. V následujících dvou letech se vývoj rentability vlastního kapitálu pouze zhoršil, navíc v posledním roce vykazoval záporné hodnoty. I když to takto nevypadá, pro analyzovanou společnost byl rok 2014 úspěšnější než rok přechozí.

Obr. č. 23: Du Pontův rozklad



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vypočtených údajů v tabulce č. 14 a 15, 2016

V roce 2013 společnost dovážela malé transformátory do sousední země Polsko, tento obchod byl však pro společnost ztrátový z důvodu vysokých nákladů a snížení cen výrobků díky konkurenci na polském trhu. V roce 2013 došlo k rozpuštění části rezerv ve výši 62 mil. Kč a tím se vylepšil výsledek hospodaření společnosti. Rezerva byla vytvořena z důvodu zakázky v roce 2011 na modernizaci elektráren, které požadovaly vyšší životnost transformátoru, chlazení a další prototypy, u kterých si společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. nebyla jistá, zda zvládnou, proto si vytvořili vyšší část rezervy pro nahodilé události. Pokud by společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. v tomto roce rezervu nerozpustila, vykazovala by záporný výsledek hospodaření jako v dalším roce. Jak již bylo řečeno, analyzovaný podnik více vyváží své výrobky do zahraničí a s tím jsou spojeny vysoké náklady. Některé zakázky byly pro společnost i ztrátové. Tržby společnosti také nevykazují takové hodnoty jako v předchozích letech (2010, 2011), jelikož společnost má vysokou konkurenci především v ceně, kterou konkurenční podniky na trhu nabízí.

Mezi největší konkurenty podniku ETD TRANSFORMÁTORY a.s. patří chorvatský podnik KONČAR – Elektroindustria d. d., slovinská společnost Etra, polský podnik Zedew, italská společnost Getra (jsou lacinější a nabízejí podobné výrobky) a v neposlední řadě německá společnost Siemens AG.

Analyzovaná společnost vytváří hned několik rezerv a to rezervy na garance, na zmetkovitost, na garanční lhůtu, rezervy na rizika, rezervy na penále a rezervy na majetek. Rezervy na garance se odvíjejí dle záruční doby, která je stanovena ve smlouvě se zákazníkem. Rezerva na zmetkovitost se vytváří 2 % rezervy na každý transformátor, který je vyroben. Dále rezervy na penále jsou pro případ, že by společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. dodala svůj výrobek po datu dodání dle smlouvy. Rezervy na rizika slouží k pokrytí nenadálých událostí, které by mohly nastat. Rezerva je tvořena i při modernizaci či vývoji nového prototypu transformátory, kdy analyzovaná společnost nemá jistotu, že bude transformátor po zavedení do provozu bezproblémově fungovat. Rezervy společnosti v posledních letech klesají především díky poklesu záručních dob již zavedených transformátorů do provozu.

6.4 Ukazatele aktivity

Aktivita vyjadřuje a měří schopnost podniku, jak dokáže využívat své vložené prostředky. Obrat aktiv říká, kolikrát se aktiva podniku obrátí v tržbách za rok. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1 a více. Ukazatel obratu celkových aktiv je vypočten dle vzorce č. 19 z teoretické části práce.

Tab. č. 15: Výpočet ukazatele aktivity

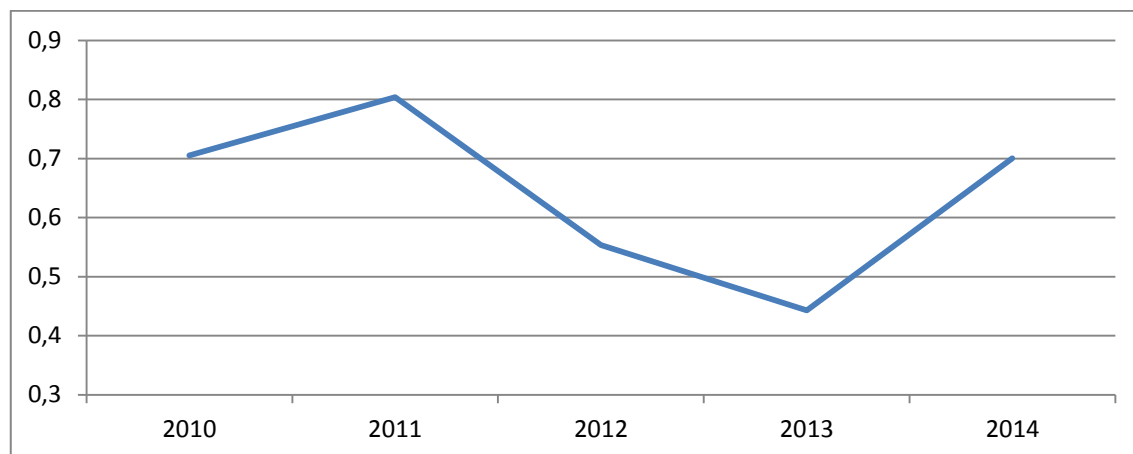
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Obrat aktiv | 0,705 | 0,804 | 0,554 | 0,443 | 0,701 |
| Obrat fixních aktiv | 6,351 | 4,136 | 2,701 | 1,969 | 2,809 |

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

V letech 2010, 2011 a 2014 hodnoty obratu celkových aktiv analyzované společnosti dosahovaly příznivých hodnot blížící se jedné obrátky aktiv za rok, například v roce 2011 se aktiva obrátila více jak z 80 %. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. má vysokou hodnotu aktiv, je to dáno i specifickým charakterem odvětví, kdy pro výrobu takového transformátoru je potřeba mnoho přístrojů, které se pohybují v řádech milionů. Pro příklad navíječka, která slouží k navíjení cívek transformátorů, stojí přibližně 18 mil. Kč. Pro výrobu transformátoru je také potřeba velkých prostor.

Proto společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. v roce 2012 koupila vedlejší budovu pro případ rozšíření výroby středně velkých transformátorů. V letech 2012 a 2013 je obrátka aktiv velmi nízká, pohybuje se okolo 0,5. Hodnoty jsou dány především poklesem tržeb společnosti. Vývoj obrátu celkových aktiv lze také sledovat na následujícím grafu.

Obr. č. 24: Vývoj obrátky aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vypočtených údajů v tabulce č. 15, 2016

Dlouhodobá aktiva společnosti se obrátí za rok průměrně 3,5 krát. V roce 2012 nepatrně vzrostla výše dlouhodobého majetku z důvodu koupi již zmiňované budovy pro budoucí rozšíření výroby transformátorů. Další nárůst lze zaznamenat v roce 2014, kdy společnosti výrazně vzrostla položka nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Do této položky podnik ETD TRANSFORMÁTORY a.s. zařadil nákup navíječky, která byla uvedena do provozu až v roce 2015.

6.5 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vyrovnanost mezi finanční a majetkovou strukturou podniku. Pro výpočet ukazatelů jsou použity vzorce č. 21 a 22.

Tab. č. 16: Výpočet ukazatelů zadluženosti (v %)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Celková zadluženost | 49,48 | 38,46 | 36,47 | 24,79 | 26,90 |
| Koeficient samofinancování | 50,52 | 61,54 | 63,46 | 75,21 | 73,10 |

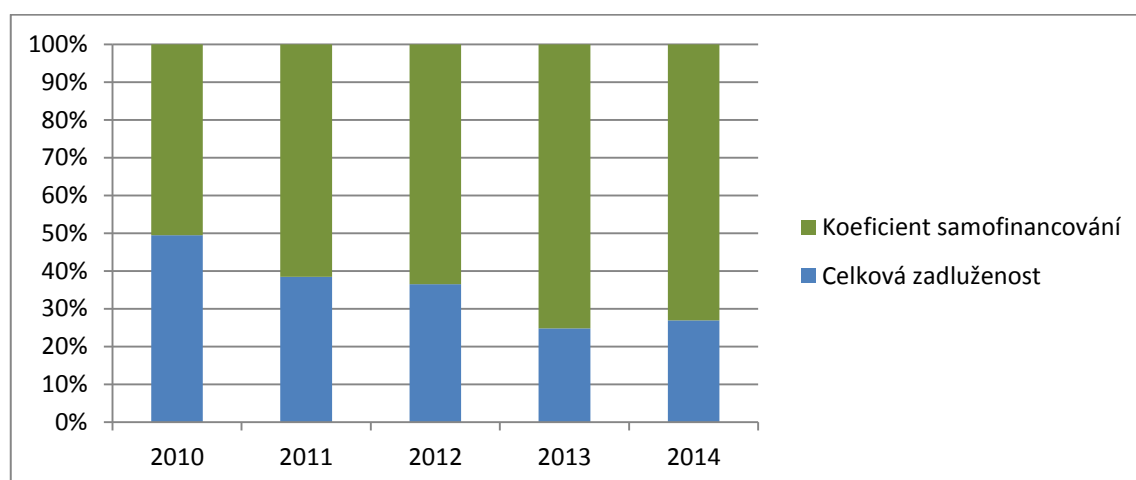
Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetní závěrky společnosti, 2016

Jedním z nejvýznamnějších ukazatelů zadluženosti je bezprostředně ukazatel věřitelského rizika, který vyjadřuje celkovou zadluženost podniku. Z obrázku č. 25

Ize sledovat jeho postupný klesající vývoj, pouze v roce 2014 nepatrně vzrostla celková zadluženost podniku o 2 %. Tento růst způsobil především vývoj krátkodobých přijatých záloh od zákazníků. Z vývoje je patrné, že se společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. snaží o snižování podílu cizích zdrojů financování, protože disponuje dostatečným množstvím vlastního kapitálu a finančních prostředků.

Velikost cizích zdrojů především ovlivňuje výše rezerv společnosti, která představuje nejdříve zastoupenou. Jak již bylo zmíněno, společnost takto vysokou rezervu drží především z důvodu rizika, na penále, na majetek a na garanční lhůty. V oblasti průmyslu jsou veškeré modernizace a prototypy pro společnost velmi rizikové a drahé.

Obr. č. 25: Vývoj ukazatelů zadluženosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě vypočtených údajů v tabulce č. 16, 2016

7 Zhodnocení provedené analýzy

V sedmé kapitole budou shrnuty poznatky z provedené analýzy pracovního kapitálu společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s., během které byly použity nástroje controllingu. Z této kapitoly poté vyplynou návrhy na opatření, které by napomohly analyzované společnosti k efektivnějšímu řízení.

Z představení společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. vyplývá, že se jedná o prosperující společnost s dlouhodobou působností na českém trhu. Společnost je finančně stabilní, čemuž napomáhá její mateřská společnost, která má ochrannou ruku nad investováním analyzované společnosti. Mateřská a dceřiná společnost si napomáhají tím, že si navzájem půjčují peníze, které postupně splácejí, proto odpadá nutnost brát si úvěry od bank. Samozřejmě při větší investici se této situaci nevyhnou, například v roce 2004 společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. měla akviziční úvěr po dobu 3 let, který splácela pravidelně a dodržovala platební morálku, proto by neměl nastat problém při půjčení peněz od bank nyní.

V rámci controllingu má společnost vytvořenou pozici controllora, který má na starosti tvoření jednotlivých reportů, které se dále distribuují na jednotlivá oddělení. Každoročně se vytváří souhrnný business plán obsahující plán oprav a investic, finanční plán a plán zakázek, jak vyhraných, tak prohraných. Z tohoto plánu se poté tvoří plány na jednotlivé měsíce následujícího roku. Z analýzy čistého pracovního kapitálu a obrátového cyklu peněz společnosti vyplývá, že společnost drží vysokou hodnotu peněz na bankovních účtech. Peníze společnost plánuje využít na budoucí investice a tvoří je z důvodu rezervy pro nahodilé situace. Část volný peněžních prostředků by se mohla využít pro nákup modernějšího zařízení v rámci řízení zásob, které vykazuje základní nedostatky (viz kapitola 8).

Pro řízení pohledávek společnost vytváří každý druhý týden report o stavu jednotlivých pohledávek, které se řeší na zasedání vedení společnosti. Jejich vymáhání mají na starosti jednotliví obchodníci. V rámci řízení pohledávek analyzovaná společnost používá informační systém K2 atmitec. Z vypočtených hodnot doby splatnosti pohledávek pro tuto společnost vychází hodnota průměrně okolo 87 dní. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. stanovuje dobu splatnosti pohledávek individuálně dle přání zákazníka. Doba obrátu pohledávek dosahovala například v roce 2013 hodnoty 131 dní, což je pro společnost dlouhý čas pro splacení a její peněžní prostředky jsou

dlouho vázány ve formě pohledávek. V pohledávkách je však obsaženo takzvané zádržné, které představuje 10 % z ceny výrobku společnosti a je zapláceno až po ověření transformátoru v provozu dle smlouvy. Jako řešení lze navrhnout stanovení nižší doby pro splatnost, nicméně konkurence je na trhu pro společnost vysoká a mohla by tímto krokem o významné zákazníky přijít. Pozitivním vývojem je však obchodní deficit, který ve všech sledovaných letech vykazuje záporné hodnoty, které znázorňují to, že společnost nejprve dostává zapláceno za své pohledávky a poté platí své závazky.

U řízení zásob lze sledovat určité nedostatky společnosti. Pro controlling zásob opět používají informační systém K2 atmitec, ve kterém lze sledovat a evidovat množství nakoupeného materiálu a cenu, za kterou byl pořízen. Problém nastává však při příjmu a výdeji materiálu, kdy jsou v rámci společnosti dodnes využívány skladové karty (materiálové lístky), do kterých příslušní zaměstnanci ručně zapisují stav těchto položek a poté je až použit informační systém, do kterého jsou stavy položek zpětně dopisovány. Díky tomuto zastaralému systému dost často dochází k nesrovnalostem mezi sumou položek na materiálových lístcích a hodnotách zapsaných v informačním systému K2 atmitec. Problém by mohl být eliminován zakoupením nového automatického zakladače, který by byl napojen přímo na K2 atmitec systém a materiálové lístky by byly zrušeny (viz kapitola 8). Dalším nedostatkem v řízení zásob společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. je neexistence označení jednotlivých položek zásob pomocí čárových kódů. Tato metoda je ve středních a velkých podnicích v současné době velmi obvyklá. Analyzovaná společnost by měla větší přehled o množství svého majetku, a rozhodně by ušetřila i čas například při inventarizaci majetku, kdy v současné chvíli ve společnosti veškerý majetek opět kontrolují a zapisují ručně. Co se týče doby obratu zásob, pohybuje se přibližně okolo 6 až 12 měsíců. Společnost nedrží vysokou hodnotu zásob, jelikož se jejich výše odvíjí od každé konkrétní zakázky. Samozřejmě na skladech drží určité pojistné množství zásoby, které se využívají při výrobě každého transformátoru. Společnost však plánuje množství zásob zvýšit z důvodu nižší ceny.

Finanční majetek společnosti je řízen nařízením mateřské společnosti BEZ TRANSFORMÁTORY, a.s., která sídlí v Bratislavě. Jak již bylo řečeno, společnost drží vysokou hodnotu finančního majetku a nemá žádný bankovní úvěr. V roce 2012 si vypůjčila peníze od své mateřské společnosti na nákup sousední budovy, která je nyní

využita jako sklad. V roce 2014 si naopak mateřská společnost vypůjčila peníze od analyzované společnosti, proto finanční majetek poklesl. Při výpočtu likvidity společnosti vykazovaly opět vyšší hodnoty nad doporučenou hranici z důvodu vysoké držby peněz na bankovních účtech. Nelze říci, že vysoká držba peněz je chybný tah společnosti, jelikož v odvětví, ve kterém vystupuje, je potřeba mít vyšší rezervu pro případ selhání již zavedeného transformátoru do provozu a jiných nahodilých událostí.

Výpočet finanční analýzy se zaměřoval především na ukazatele absolutní a poměrové. Z horizontální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty vyplynulo, že společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. nedosahuje v jednotlivých letech takového zisku, jako v předchozích letech. Například v roce 2011 dokončila velkou zakázku pro české elektrárny v Dukovanech, Mochovicích a Bohunicích, a díky tomu společnost vykazovala vysoké tržby, tak i zisk. V dalších letech již nezískala tak velkou zakázku v ČR především z důvodu vysoké konkurence a poklesu poptávky. Proto se analyzovaná společnost zaměřila na ostatní státy, export je však pro společnost velmi nákladný především díky placení agentů, dopravy a jiné. V roce 2013 se společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. zaměřila na polský trh, kde zamýšlela získat dobré jméno, a tím i získat větší zakázky pro střední transformátory. Tento tah byl však pro společnost ztrátový a žádné jiné zakázky než na malé transformátory nezískala. Společnosti by napomohlo získat zakázky pro výrobu větších transformátorů, u kterých však dochází k problému s elektrozkoušebnou ETD, jelikož není stavěna na zkoušky velkých transformátorů. Pro získání českých zákazníků by bylo vhodné buď snížit cenu transformátorů, což by však sebou neslo snížení kvality transformátorů nebo přijít na trh s něčím novým, unikátním. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. pracuje na vývoji nízkohlukových transformátorů, pokud by tato technologie byla dokončena úspěšně, mohlo by to pro společnost být velmi výnosné a přinést ji nové velké zakázky.

Vývoj rentability společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. je opět ovlivněn vývojem zisku společnosti. V posledním sledovaném roce hodnota rentability poklesla až do záporných hodnot. Z vývoje rentability lze opět vidět, jak je pro společnost export drahý a náročný. V tomto roce společnost vyvážela téměř 75 % svých zakázek do zahraničí, pouhých 25 % zakázek bylo pro tuzemské zákazníky.

Ukazatel aktivity se vyvíjí v jednotlivých letech poměrně pozitivně. V letech 2010, 2011 a 2014 společnost obrátila více jak 80 % aktiv. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. drží vysokou hodnotu aktiv, je to dáno především specifickým charakterem odvětví, ve kterém společnost působí. Pro výrobu transformátorů je potřeba mnoho přístrojů, u kterých se počáteční cena pohybuje v řádech milionů. V roce 2012 navíc společnost koupila pro plánované budoucí rozšíření výroby sousední budovu, kterou nyní používá jako sklad. V roce 2014 analyzovaná společnost koupila novou navíječku v hodnotě 18 mil. Kč.

Vývoj ukazatelů zadluženosti poukazují na to, že společnost se snaží o postupné snižování podílu cizích zdrojů financování, protože disponuje dostatečným množstvím vlastního kapitálu. Velikost ukazatele zadluženosti především ovlivnily rezervy společnosti, které jsou nejvýše zastoupené. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. vytváří rezervy na garance dle záruční doby, na zmetkovitost, na garanční lhůty, na rizika a rezervy na penále a majetek.

8 Návrhy na opatření

V následující kapitole budou navrženy možná opatření pro analyzovanou společnost, pro zlepšení stávající situace z hlediska řízení jednotlivých položek pracovního kapitálu.

8.1 Zlepšení skladových podmínek

Jak již bylo zmíněno v kapitole týkající se controllingu zásob, společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. vykazuje určité nedostatky ve svém řízení. V současné chvíli používá pro příjem a výdej položek do skladů a ze skladů materiálové lístky, které pracovníci vypisují ručně a poté zadávají data do informačního systému K2 atmitec. V rámci tohoto průběhu často dochází k nesrovnalostem v počtu položek ve společnosti mezi materiálovými lístky a daty uvedenými v informačním systému. Společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. by mohl pomoci plně automatizovaný zakladač, který by byl přímo řízen počítačem a napojen na informační systém. Tento zakladač funguje na principu, že každá položka ve skladu (paleta, krabice, aj.) je označena čárovým kódem či čipem a zakladač si načtením těchto prvků zapamatuje množství a umístění dané položky. Automaticky veškeré informace zanesené do systému například pomocí Wi-Fi připojení. Společnost by tak zrušila zastaralý způsob vypisování zásob do materiálových listů a díky novému zakladači by se informace přenášely přímo samy do systému. Jedná se sice o vysoké počáteční investice pro společnost pohybující se okolo 1 mil. Kč (viz tabulka č. 17), ale díky zakladači by došlo tak k rychlejšímu příjmu a výdeji materiálu a k přesnějším informacím o stavu jednotlivých položek.

Tab. č. 17: Přibližná cenová kalkulace automatizovaného zakladače

| Položka | Cena |
|-------------------|---------------------|
| Zakladač | 900 000 Kč |
| Přeprava + balení | 60 000 Kč |
| Instalace | 70 000 Kč |
| Celkem | 1 030 000 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2016

Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. plánuje v dalších letech změnit svou nákupní politiku, z důvodu zvýšení obratovosti a ziskovosti. Do jejího plánu patří i vytváření většího množství skladových položek, a tím se i dostat na nižší cenu pořízení (benefity za větší množství). Společnost disponuje velkým prostorem pro skladování položek, proto by nebyl problém s jejich uskladněním. Dále by i ušetřila peněžní

prostředky za přepravu a balení. Pokud by společnost tento krok opravdu uskutečnila, mohla by přemýšlet nad investicí přímo celého skladu a vytvořit zcela automatizovaný sklad. Tento skladový systém zvyšuje produktivitu zaměstnanců, pracuje velmi rychle a bezchybně, snižuje požadavky na plochu skladu, zaručuje bezpečnější skladování a efektivnější správu skladových míst. Jelikož nynější skladové podmínky společnosti nejsou příliš bezpečné a přístroje jsou velmi zastaralé (např. výtahový systém), tento krok by jistě přinesl všechny vyjmenované výhody nového skladu. Pracovníci se u těchto moderních skladových systémů nemusí pohybovat mezi regály či lézt po žebříku, pouze zadají požadavek do systému a ten danou položku doručí na konkrétní místo. Tento systém i sám uloží materiál a zavede jej do systému. Analyzované společnosti lze navrhnout podnik Kardex Remstar poskytující automatizované systémy již 140 let, které sklady přizpůsobí velikosti místa, charakteru provozu i skladovému materiálu daného podniku.

Jako příklad společnosti, která tento automatizovaný sklad používá a je s ním velmi spokojená, je plzeňská společnost Doosan Škoda Power s.r.o., která též vystupuje v průmyslovém odvětví a využívá podobný materiál s obdobnou hmotností jako analyzovaná společnost. Společnost Doosan Škoda Power s.r.o. vidí jako největší výhodu v automatizovaném systému zlepšením přesnosti vychystávání materiálu, zvýšením produktivity práce svých zaměstnanců a především v přesném přehledu o stavu svých zásob na skladě. Počáteční investici nelze nyní jednoznačně stanovit, jelikož se cena odvíjí individuálně lze požadavků zákazníka, ale lze říci, že by se jednalo o investici v řádech desítek milionů. Analyzovaná společnost by však měla zvážit, zda by přínosy, které tento automatizovaný systém nabízí, se jim vyplatily a přinesly naopak větší úsporu nákladů a přesnější systém skladování položek. Společnosti by tento systém mohl přinést řadu výhod, jako například díky rychlému vyskladnění potřebného materiálu pomocí zakladačů by se mohla zkrátit doba výroby transformátorů a tím by došlo i k rychlejšímu zaplacení části zálohy a společnost by tak disponovala s penězi dříve.

Dalším základním nedostatkem pro správné řízení pracovního kapitálu ve společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. je neexistence označení majetku čárovými kódy. Podnik tak nemá přímý přehled o množství svého majetku a při inventarizaci opět používá ruční vypisování, u kterého často dochází k chybám díky lidským zdrojům.

Zavedení čárových kódů by tento problém vyřešil a napomohl společnosti získat přesný počet a ušetřit čas při ručním počítání. V souvislosti se zavedením značení majetku a skladových položek pomocí čárových kódů by bylo nejdříve nutné pořídit tiskárnu čárových kódů a příslušný program pro tvorbu čárových kódů. Programy k tiskárnám se využívají k tisku čárových kódů přímo v MS Office nebo pomocí příkazového řádku. Dále je potřeba nakoupit několik kusů mobilních snímačů čárových kódů, které obsahují paměť pro ukládání načtených položek. Mobilní snímače jsou vybaveny softwarem pro sbírání dat a poté dochází k jejich přenesení do počítače pomocí systému.

Obr. č. 26: Tiskárna a snímač čárových kódů



Zdroj: Barco, s.r.o., 2016

Na obrázku č. 27 lze vidět, jak tiskárny a snímače čárových kódů vypadají. Počáteční hodnota tiskáren se pohybuje okolo 10 tis. Kč. Dále je potřeba nakoupit minimálně tři mobilní snímače čárových kódů, u kterých se hodnota pohybuje okolo 35 tis. Kč. Celkový orientační rozpočet pro pořízení těchto nástrojů společnosti lze sledovat v následující tabulce.

Tab. č. 18: Celkový rozpočet pro společnost

| Položka | Množství | Cena za kus | Cena celkem |
|------------------------------------|----------|-------------|-------------------|
| Tiskárna Zebra GK420t | 1 | 11 023 Kč | 11 023 Kč |
| Snímač Motorola MC3200-S | 3 | 33 817 Kč | 101 451 Kč |
| Etikety na kotouči | 10 | 25 Kč | 250 Kč |
| Celková počáteční investice | | | 112 724 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Počáteční investice by pro společnost neměla být problém díky držbě většího množství peněžních prostředků na bankovních účtech. Hlavním přínosem zavedení čárových

kódů je rychlejší příjem a výdej zásob, přehled majetku zavedený v informačním systému či sledování stavu rozpracovanosti výrobků.

8.2 Zlepšení ekonomické situace

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. je stabilní a dlouhodobě prosperující firma, která však v posledních letech nevykazuje tak vysoké zisky a tržby jako v minulosti. Tento fakt je především zapříčiněn vysokou konkurencí na světových trzích. Analyzovaná společnost téměř 75 % svých výrobků dováží do zahraničí (export), což je pro ni velmi nákladné z hlediska dopravy, placení agentů a jiných výdajů. Tuzemských odběratelů není v ČR příliš mnoho a jejich zájem o nové transformátory klesá. Společnost pro získání nových zakázek v ČR by musela přijít s něčím novým a unikátním na trh. Společnost ETD TRANSFORMÁTORY a.s. pracuje již několik let na vývoji nízkohlukového transformátoru, o který by byl též v ČR i ve světě zájem především v elektrárnách, které jsou vybudovány v blízkosti měst. Bylo by pro společnost dobré již tuto technologii dokončit a uvést na trh, aby společnosti začaly růst počty zakázek a rostly tak tržby.

Dále by bylo vhodné se zaměřit na kontrolu již dodaných transformátorů v historii ETD, nabídnout odběratelům servis, opravy či jejich modernizaci. Mnoho odběratelů upřednostňuje pro tyto služby právě původní výrobce transformátorů.

Další možností pro posílení postavení společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. na trhu a získáním nových zákazníků by bylo rozšíření výrobního portfolia. Jak již bylo řešeno v kapitole týkající se výrobního programu, společnost vyrábí transformátory s napětím do 420 kV. Ve vyspělých státech světa, například Rusko, roste poptávka po výkonnějších transformátorech s vyšší napětíovou hladinou 500 kV a více. Společnost by se mohla zaměřit na vývoj těchto transformátorů s vyšším výkonem, jelikož by díky širšímu portfoliu oslovili i velké společnosti a získali by tak významné zakázky, které by jim napomohly s růstem zisku. Pro výzkum a vývoj těchto transformátorů by mohla společnost ETD zapojit více studentů ze Západočeské Fakulty v Plzni, s kterou pravidelně spolupracují, tím by odpadla možnost navyšování pracovní síly a tím růst mzdových nákladů.

Závěr

Tématem diplomové práce je controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku, který byl zpracován ve společnosti ETD TRANSFORMÁTOR Y a.s. Hlavním cílem diplomové práce byla analýza jednotlivých složek pracovního kapitálu v analyzované společnosti. Cílem teoretické části byla charakteristika možností controllingu pracovního kapitálu. Cílem praktické části diplomové práce bylo představení konkrétního podnikatelského subjektu, na který je práce vypracována, dále analyzovat jeho pracovní kapitál a jeho jednotlivé složky, vypracovat finanční analýzu a nakonec zhodnotit vypočtené výsledky a navrhnout možná řešení pro zlepšení controllingových aktivity společnosti ETD TRANSFORMÁTOR Y a.s.

Diplomová práce obsahuje dvě základní části a to teoretickou a praktickou. Teoretická část byla rozdělena na tři samostatné kapitoly. V první kapitole teoretické části bylo charakterizováno, co takový controlling znamená, jeho význam a cíle. Dále byly v diplomové práci vysvětleny jednotlivé úrovně controllingu, konkrétně strategická a operativní úroveň. Významnou částí práce byla druhá kapitola zaměřená na controlling pracovního kapitálu, jeho jednotlivé složky, možnosti řízení a navíc byl definován pojem pracovní kapitál, čistý pracovní kapitál a jeho optimální výše. Poslední samostatnou kapitolou teoretické části práce byla definice finanční analýzy, kde byly vymezeny jednotlivé vzorce pro výpočet absolutních a poměrových ukazatelů včetně jejich definice. Pro doplnění byl uveden rozklad Du Pont, který patří mezi významné souhrnné ukazatele finanční analýzy.

Po teoretické části práce následuje část praktická, která obsahuje pět samostatných kapitol. První kapitola byla zaměřena na představení společnosti ETD TRANSFORMÁTOR Y a.s. a její současnou situaci, seznámení se s jejími důležitými historickými mezníky, výrobním program a organizační strukturou. Další samostatná kapitola byla klíčová pro tuto diplomovou práci, zaměřující se na controllingové aktivity analyzované společnosti. V této kapitole se práce zabývala nejprve obecným controllingem pracovního kapitálu, který obsahoval výpočet čistého pracovního kapitálu a obrátového cyklu peněz. Z této analýzy vyplynulo, že společnost disponuje velkým množstvím volných peněžních prostředků, které zamýšlí pro budoucí investice a též slouží jako určitá rezerva, která je v tomto odvětví důležitá. Dále bylo analyzováno řízení pohledávek včetně výpočtu ukazatelů doby obrátu pohledávek a obrátu

pohledávek společnosti. Společnost má velké množství pohledávek po splatnosti, z důvodu obsahujícího zádržného ve výši 10 % z ceny výrobku. Doba splatnosti se stanovuje dle individuálního přání zákazníka. V části controllingu zásob byla práce zaměřena na výpočet ukazatelů doby obratu zásob a obratu zásob. Při řešení řízení zásob analyzované společnosti byly zjištěny určité nedostatky v rámci skladových podmínek. Jejich efektivnější zlepšení pro společnost bylo navrženo v poslední kapitole diplomové práce zaměřující se na návrhy na opatření. Další součástí této kapitoly byl controlling likvidity, kde byla řešena různá opatření, která společnost používá při zahraničním obchodu (hedging, bankovní záruky, měnové kurzy aj.), dále byly vypočteny jednotlivé ukazatele likvidity a vysvětleny jejich vývoje v jednotlivých letech. Třetí kapitola obsahuje finanční analýzu analyzované společnosti, kde byla vypočtena a popsána horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty za jednotlivá období. Dále byly spočteny a vysvětleny vývoje ukazatelů rentability, aktivity a zadluženosti v letech 2010-2014. Předposlední kapitola této práce bylo zhodnocení provedené analýzy, kde byl souhrnně vysvětlen obsah celé práce, a z které vyplynuly určité návrhy na opatření, které byly vymezeny v poslední kapitole práce. Poslední kapitola obsahuje návrhy týkající se řízení zásob a zlepšení ekonomické situace ve společnosti. ETD TRANSFORMÁTORY a.s. disponuje zastaralými metodami a technologiemi v rámci skladování svých zásob. Pokud by se rozhodla investovat do změny skladu, který by se stal zcela automatizovaný, ušetřila by spoustu času, získala by přesnější informace o stavu svých zásob a zlepšilo by se celkové řízení zásob. Pro zlepšení ekonomické situace společnosti byly navrženy možnosti, nad kterými by měla společnost uvažovat, jako například zaměřit se na již vyrobené transformátory, které jsou uvedeny v provozu již několik let a nabídnout odběratelům servis, opravu či modernizaci. Dále by společnosti napomohlo rozšířit své výrobní portfolio o transformátory s větším napětím.

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tab. č. 1: Hodnoty čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč) | 42 |
| Tab. č. 2: Hodnoty obrátového cyklu | 44 |
| Tab. č. 3: Pohledávky z obchodních vztahů 2010 – 2014 (brutto stav v tis. Kč) | 46 |
| Tab. č. 4: Doba a obrát pohledávek společnosti | 47 |
| Tab. č. 5: Doba obrátu závazků společnosti | 48 |
| Tab. č. 6: Hodnoty obchodního deficitu | 48 |
| Tab. č. 7: Minimální zásoba vybraných položek společnosti | 51 |
| Tab. č. 8: Hodnoty doby obrátu zásob dle ETD TRANSFORMÁTORY a.s. (ve dnech) | 53 |
| Tab. č. 9: Hodnoty obrátu zásob | 53 |
| Tab. č. 10: Hodnoty likvidity společnosti | 56 |
| Tab. č. 11: Horizontální analýza aktiv | 59 |
| Tab. č. 12: Horizontální analýza pasiv | 60 |
| Tab. č. 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty | 62 |
| Tab. č. 14: Výpočet rentability společnosti (v %) | 63 |
| Tab. č. 15: Výpočet ukazatele aktivity | 66 |
| Tab. č. 16: Výpočet ukazatelů zadluženosti (v %) | 67 |
| Tab. č. 17: Přibližná cenová kalkulace automatizovaného zakladače | 73 |
| Tab. č. 18: Celkový rozpočet pro společnost | 75 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. č. 1: Cíle controllingu v systému řízení | 12 |
| Obr. č. 2: Model rovnováhy podnikových cílů | 13 |
| Obr. č. 3: Čistý pracovní kapitál z pohledu | 17 |
| Obr. č. 4: Obecný obrátový cyklus peněz | 18 |
| Obr. č. 5: Dimenze řízení pohledávek | 20 |
| Obr. č. 6: Průběh hladiny zásob v čase | 24 |
| Obr. č. 7: Metoda ABC | 26 |
| Obr. č. 8: Vzájemný vztah peněžních veličin | 27 |
| Obr. č. 9: Pyramidový rozklad Du Pont..... | 34 |
| Obr. č. 10: Tržby celkem (v mil. Kč)..... | 36 |
| Obr. č. 11: Struktura dodávek v roce 2014 | 37 |
| Obr. č. 12: Průměrný počet zaměstnanců | 37 |
| Obr. č. 13: Organizační schéma společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. | 40 |
| Obr. č. 14: Ukázka plánu oprav a investice 2012 | 41 |
| Obr. č. 15: Vývoje ukazatele ČPK (v tis. Kč)..... | 43 |
| Obr. č. 16: Vytvoření opravných položek v jednotlivých letech (v tis. Kč)..... | 45 |
| Obr. č. 17: Vývoj pohledávek z obchodního styku (v tis. Kč) | 47 |
| Obr. č. 18: Vývoj obchodního deficitu | 49 |
| Obr. č. 19: Vytvoření opravných položek zásob v brutto stavu (v tis. Kč) | 50 |
| Obr. č. 20: Vývoj finančního majetku (v tis. Kč) | 54 |
| Obr. č. 21: Vývoj likvidity | 56 |
| Obr. č. 22: Vývoj rentability | 64 |
| Obr. č. 23: Du Pontův rozklad | 65 |
| Obr. č. 24: Vývoj obrátky aktiv | 67 |
| Obr. č. 25: Vývoj ukazatelů zadluženosti | 68 |
| Obr. č. 26: Tiskárna a snímač čárových kódů..... | 75 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|--------|--|
| a.s. | Akciová společnost |
| AG | Aktiengesellschaft |
| Aj. | A jiné |
| BEZ | Bratislavské elektrotechnické závody |
| BZ | Běžná zásoba |
| ČNB | Česká národní banka |
| ČPK | Čistý pracovní kapitál |
| ČR | Česká republika |
| d.d. | Dioniční družstvo |
| DN | Denní náklady |
| DHM | Dlouhodobý hmotný majetek |
| DNM | Dlouhodobý nehmotný majetek |
| DOP | Doba obratu pohledávek |
| DOZ | Doba obratu závazků |
| DOZAS | Doba obratu zásob |
| EAT | Čistý zisk |
| EBIT | Zisk před úroky a zdaněním |
| EBITDA | Zisk před odečtením úroků, zdaněním a odpisů |
| EBT | Zisk před zdaněním |
| ETD | Elektrotechnická továrna v Doudlevcích |
| FIFO | First In, First Out |
| JIT | Just In Time |
| KZ | Krátkodobé závazky |
| Mil. | Miliony |
| OA | Oběžná aktiva |
| OC | Obratový cyklus peněz |
| OP | Obrátka pohledávek |
| OZ | Obrátka zásob |
| ROA | Rentabilita celkového vloženého kapitálu |
| ROE | Rentabilita vlastního kapitálu |
| ROS | Rentabilita tržeb |
| SMV | Samostatné movité věci |

| | |
|------------------|----------------------|
| Tab. | Tabulka |
| Tis. | Tisíce |
| VH | Výsledek hospodaření |
| ZC | Zůstatková cena |
| Z_{\max} | Maximální zásoba |
| Z_{\min} | Minimální zásoba |
| Z_{poj} | Pojistná zásoba |
| Z_{obj} | Objednací zásoba |

Seznam použité literatury

Monografie:

- [1] BULTASOVÁ, Veronika. *Finanční analýza konkrétního podniku*. Plzeň, 2014. 69 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.
- [2] DEYHLE, Albrecht. *Controller-Praxis*. 15. vydání, Freiburg: Verlag für Controllingwissen AG, 2008. ISBN 978-3-7775-7201-7.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: EKOPRESS, 2008. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [4] ESCHENBACH, Rolf; FIALOVÁ, Pavla; CHMÁTALOVÁ, Eva. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- [5] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- [7] FRIEDLOB, Thomas G. a Lydia L. F. SCHLEIFER. *Essentials of financial analysis*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2003. ISBN 04-712-2830-3.
- [8] HRDÝ, Milan; KRECHOVSKÁ, Michaela. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [9] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [12] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [13] MÍKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [14] NÝVLTOVÁ, Romana; MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

- [15] PENMAN, Stephen H. *Financial statement analysis and security valuation*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010. ISBN 00-733-7966-2.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [17] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [18] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3493-1.
- [19] SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [20] ŠKARDOVÁ, Lucie. *Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku*. Plzeň, 2014. 88 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.
- [21] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- [22] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje Controllingu od A do Z: Přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4.
- [23] VRBA, Martin. *Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku*. Plzeň, 2015. 86 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Internetové zdroje:

- [24] BARCO, S.R.O. *Snímače čárových kódů* [online]. ©2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://eshop.barco.cz/snimace-carovych-kodu>
- [25] BARCO, S.R.O. *Tiskárny čárových kódů*. [online]. ©2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://eshop.barco.cz/tiskarny-carovych-kodu>
- [26] INTERNATIONAL BEZ GROUP, SPOL. S R.O. *Profil společnosti* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.etd-bez.cz>
- [27] K2 ATMITEC S.R.O., DODAVATEL KOMPLEXNÍCH ICT ŘEŠENÍ. *Informační systém K2* [online]. © 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.k2.cz/cz/k2-software/informacni-system-k2.html>

- [28] KARDEX GROUP. *Manipulace a automatizace* [online]. © 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.kardex-remstar.cz/cz/reseni/manipulace-a-automatizace.html>
- [29] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku ETD TRANSFORMÁTORY a.s.* [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=ETD+transformatory>
- [30] PŘIKRYL, Jan. Řídit znamená především znát. *Hospodářské noviny IHNED.cz* [online elektronický časopis]. 2001. [cit. 2016-04-04] ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-826036-ridit-znamena-predevsim-znat>

Ostatní zdroje:

- [31] Interní dokumenty podniku ETD TRANSFORMÁTORY a.s.
- [32] Výroční zprávy společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s v období 2010-2014
- [33] Účetní výkazy společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. v období 2010-2014

Seznam příloh

| | |
|---|----|
| Příloha A: Ukázka produktů společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s. | 87 |
| Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu v letech 2010-2014 (v tis. Kč)..... | 88 |
| Příloha C: Rozvaha společnosti v plném rozsahu v letech 2010-2014 (v tis. Kč)..... | 90 |
| Příloha D: Horizontální analýza rozvahy v plném rozsahu absolutní (v tis. Kč) | 92 |
| Příloha E: Horizontální analýza rozvahy relativní (v %)..... | 94 |
| Příloha F: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty absolutní (v tis. Kč) | 96 |
| Příloha G: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty relativní (v %) | 98 |

Příloha A: Ukázka produktů společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s.

1. *Jednofázový výkonový transformátor*



2. *Autotransformátor*



3. *Pecní transformátor*



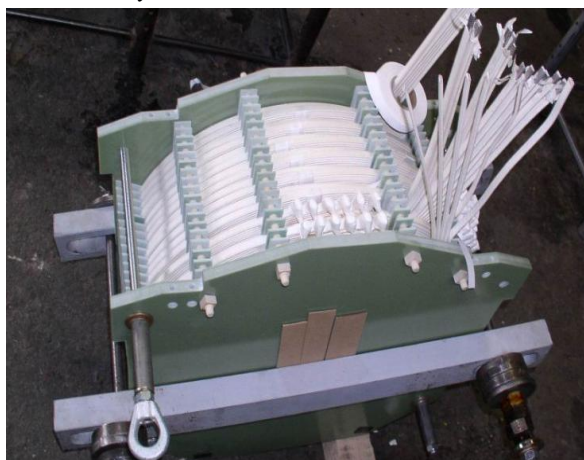
4. *Trakční transformátory a tlumivky*



5. *Speciální transformátory*



6. *Reaktory*



Zdroj: Interní materiály společnosti ETD TRANSFORMÁTORY a.s., 2016

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu v letech 2010-2014 (v tis. Kč)

| | 2014 | 2 13 | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Tržby za prodej zboží | 728 | 9 317 | 0 | 37 | 3 353 |
| Náklady vynal. na prodané zboží | 785 | 9 233 | 0 | 34 | 3 501 |
| Obchodní marže | -57 | 84 | 0 | 3 | - 148 |
| Výkony | 570 888 | 486 492 | 555 517 | 815 992 | 790 943 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 655 196 | 421 114 | 610 707 | 881 181 | 713 344 |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti | -89 750 | 65 378 | -55 190 | -65 189 | 77 213 |
| Aktivace | 5 442 | 0 | 0 | 0 | 386 |
| Výkonová spotřeba | 454 353 | 389 523 | 392 683 | 486 264 | 450 231 |
| Spotřeba materiálu a energie | 358 674 | 301 874 | 273 801 | 346 311 | 357 394 |
| Služby | 95 679 | 87 649 | 118 882 | 139 953 | 92 837 |
| Přidaná hodnota | 116 478 | 97 053 | 162 834 | 329 731 | 340 564 |
| Osobní náklady | 109 417 | 104 086 | 110 396 | 126 392 | 121 603 |
| Mzdové náklady | 80 244 | 76 746 | 81 758 | 93 234 | 89 873 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 27 010 | 25 272 | 26 669 | 30 953 | 29 739 |
| Sociální náklady | 2 163 | 2 068 | 1 969 | 2 205 | 1 991 |
| Daně a poplatky | 1 060 | 999 | 907 | 928 | 713 |
| Odpisy DNM a DHM | 22 265 | 26 313 | 21 541 | 17 764 | 16 196 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 1 190 | 778 | 5 511 | 12 057 | 11 064 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 0 | 80 | 14 | 3 | 9 |
| Tržby z prodeje materiálu | 1 190 | 698 | 5 497 | 12 054 | 11 055 |
| ZC prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | 1 000 | 969 | 8 334 | 9 184 | 5 936 |
| ZC prodaného dlouhodobého majetku | 2 | 10 | 55 | 27 | 14 |
| Prodaný materiál | 998 | 959 | 8 279 | 9 157 | 5 922 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti | 2 276 | -62 099 | -43 169 | 5 448 | 29 412 |
| Ostatní provozní výnosy | 2 607 | 2 940 | 1 811 | 4 827 | 5 517 |
| Ostatní provozní náklady | 5 030 | 6 672 | 5 321 | 4 908 | 5 210 |
| Provozní výsledek hospodaření | -20 773 | 23 831 | 66 826 | 181 991 | 178 075 |
| Výnosové úroky | 3 496 | 2 942 | 2 441 | 3 886 | 5 621 |
| Nákladové úroky | 965 | 1 146 | 366 | 4 | 37 |
| Ostatní finanční výnosy | 4 521 | 28 225 | 11 987 | 19 780 | 10 607 |
| Ostatní finanční náklady | 5 277 | 13 675 | 14 442 | 12 066 | 17 981 |
| Finanční výsledek hospodaření | 1 775 | 16 346 | -380 | 11 596 | - 1 790 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 27 678 | 9 193 | 7 493 | 32 544 | 8 559 |
| - splatná | 27 | -116 | -385 | 33 728 | 14 205 |
| - odložená | 27 651 | 9 309 | 7 878 | -1 184 | - 5 646 |

| | | | | | |
|-----------------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| VH za běžnou činnost | -46 676 | 30 984 | 58 953 | 161 043 | 167 726 |
| Mimořádné výnosy | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mimořádné náklady | 55 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mimořádný VH | -55 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VH za účetní období | -46 731 | 30 984 | 58 953 | 161 043 | 167 726 |
| VH před zdaněním | -19 053 | 40 117 | 66 446 | 193 587 | 176 285 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti, 2016

Příloha C: Rozvaha společnosti v plném rozsahu v letech 2010-2014 (v tis. Kč)

| | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| AKTIVA CELKEM | 936 313 | 972 164 | 1 103 240 | 1 096 023 | 1 016 281 |
| Dlouhodobý majetek | 233 505 | 218 618 | 226 087 | 213 086 | 112 844 |
| Dlouh. nehmot. majetek | 7 097 | 2 049 | 1 563 | 1 390 | 1 827 |
| Zřizovací výdaje | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software | 1 477 | 1 011 | 1 244 | 1 364 | 1 827 |
| Ocenitelná práva | 6 | 12 | 19 | 26 | 0 |
| Jiný DNM | 2 869 | 0 | 0 | | |
| Nedokončený DNM | 2 745 | 1 026 | 300 | 0 | 0 |
| Dlouhod. hmotný majetek | 226 408 | 216 569 | 224 524 | 211 696 | 111 017 |
| Pozemky | 47 088 | 44 650 | 44 650 | 44 640 | 12 574 |
| Stavby | 112 559 | 112 995 | 108 594 | 103 969 | 44 533 |
| SMV a soubory movit. věcí | 37 951 | 43 688 | 53 899 | 43 013 | 36 087 |
| Jiný DHM | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Nedokončený DHM | 18 670 | 2 310 | 65 | 23 | 876 |
| Poskytnuté zálohy na DHM | 1 455 | 2 176 | 4 500 | 5 169 | 0 |
| Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 8 681 | 10 746 | 12 812 | 14 878 | 16 943 |
| Oběžná aktiva | 702 266 | 753 068 | 876 984 | 879 041 | 903 197 |
| Zásoby | 123 132 | 216 854 | 147 565 | 201 877 | 318 231 |
| Materiál | 30 222 | 29 756 | 34 669 | 31 434 | 69 421 |
| Nedokončená výroba a polotovary | 88 839 | 180 925 | 112 409 | 170 443 | 236 691 |
| Výrobky | 2 675 | 171 | 0 | 0 | 0 |
| Zboží | 1 317 | 1 771 | 0 | 0 | 0 |
| Poskytnuté zálohy na zásoby | 79 | 4 231 | 487 | 0 | 0 |
| Dlouhodobé pohledávky | 42 060 | 54 660 | 59 724 | 59 054 | 12 119 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 42 060 | 0 | 22 764 | 14 216 | 43 654 |
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 0 | 27 009 | 0 | 0 | 0 |
| Odložená daňová pohledávka | 0 | 27 651 | 36 960 | 44 838 | 43 654 |
| Krátkodobé pohledávky | 406 352 | 178 661 | 231 042 | 255 026 | 219 962 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 270 158 | 82 491 | 117 777 | 174 517 | 83 527 |
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 134 939 | 78 400 | 71 555 | 31 643 | 78 692 |
| Stát - daňové pohledávky | 567 | 17 529 | 41 102 | 48 268 | 54 324 |
| Krátkodobé poskyt. zálohy | 257 | 10 | 71 | 160 | 230 |

| | | | | | |
|---|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Dohadné účty aktivní | 61 | 0 | 485 | 149 | 2 880 |
| Jiné pohledávky | 370 | 231 | 52 | 289 | 309 |
| Krátkodobý fin. majetek | 130 722 | 302 893 | 438 653 | 363084 | 321 350 |
| Peníze | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 |
| Účty v bankách | 130 722 | 302 893 | 438 653 | 363084 | 321 341 |
| Časové rozlišení | 542 | 478 | 169 | 3896 | 240 |
| Náklady příštích období | 542 | 478 | 169 | 3896 | 240 |
| PASIVA CELKEM | 936 313 | 972 164 | 1 103 240 | 1 096 023 | 1 016 281 |
| Vlastní kapitál | 684 419 | 731 150 | 700 165 | 674 461 | 513 419 |
| Základní kapitál | 76 192 | 76 192 | 76 192 | 76 192 | 76192 |
| Základní kapitál | 76 192 | 76 192 | 76 192 | 76 192 | 76 192 |
| Fondy ze zisku | 17 547 | 17 547 | | | |
| Rezervní fond | 17 547 | 17 547 | 17 546 | 17 546 | 17 546 |
| Výsledek hospodaření minulých let | 637 411 | 606 427 | 547 474 | 419 680 | 251 955 |
| Nerozdělený zisk min. let | 637 411 | 606 427 | 547 474 | 419 680 | 251 955 |
| VH běžného účet. období | -46 731 | 30 984 | 58 953 | 161 043 | 167 726 |
| Cizí zdroje | 251 894 | 241 014 | 402 405 | 421 562 | 502 862 |
| Rezervy | 126 417 | 127 979 | 191 335 | 267 282 | 260 865 |
| Rezervy dle zvláštních předpisů | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rezerva na daň z příjmů | 0 | 0 | 0 | 34 113 | 33 465 |
| Ostatní rezervy | 126 417 | 127 979 | 191 335 | 233 169 | 227 400 |
| Dlouhodobé závazky | 25 410 | 35 195 | 0 | 0 | 0 |
| Závazky ke společníkům | 25 410 | 35 195 | 0 | 0 | 0 |
| Krátkodobé závazky | 100 067 | 77 840 | 211 070 | 154 280 | 241 997 |
| Závazky z obchod. vztahů | 59 836 | 55 772 | 54 961 | 86 366 | 94 663 |
| Závazky ke společníkům, členům družstva | 10 164 | 10 048 | 50 699 | 0 | 49 808 |
| Závazky k zaměstnancům | 5 340 | 4 937 | 4 559 | 4 639 | 4 689 |
| Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. poj. | 3 105 | 2 682 | 2 357 | 2 436 | 2 471 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 891 | 780 | 10 487 | 701 | 682 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 12 927 | 451 | 69 440 | 23 851 | 76 256 |
| Dohadné účty pasívní | 7 715 | 3 170 | 18 567 | 36 287 | 13 428 |
| Jiné závazky | 89 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bank. úvěry dlouhodobé | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Časové rozlišení | 0 | 0 | 670 | 0 | 0 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti, 2016

Příloha D: Horizontální analýza rozvahy v plném rozsahu absolutní (v tis. Kč)

| | 2012-2011 | 2013-2012 | 2014-2013 |
|--|---------------|-----------------|----------------|
| AKTIVA CELKEM | 7 217 | -131 076 | -35 851 |
| Dlouhodobý majetek | 13 001 | -7 469 | 14 887 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 173 | 486 | 5 048 |
| Zřizovací výdaje | 0 | 0 | 1 477 |
| Software | -120 | -233 | -1 005 |
| Ocenitelná práva | -7 | -7 | 2 857 |
| Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 300 | 726 | 1 719 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 12 828 | -7 955 | 9 839 |
| Pozemky | 10 | 0 | 2 438 |
| Stavby | 4 625 | 4 401 | -436 |
| Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 10 886 | -10 211 | -5 737 |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 0 | 0 | 0 |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 42 | 2 245 | 16 360 |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | -669 | -2 324 | -721 |
| Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | -2 066 | -2 066 | -2 065 |
| Oběžná aktiva | -2 057 | -123 916 | -50 802 |
| Zásoby | -54 312 | 69 289 | -93 722 |
| Materiál | 3 235 | -4 913 | 466 |
| Nedokončená výroba a polotovary | -58 034 | 68 516 | -92 086 |
| Výrobky | 0 | 171 | 2 504 |
| Zboží | 0 | 1 771 | -454 |
| Poskytnuté zálohy na zásoby | 487 | 3 744 | -4 152 |
| Dlouhodobé pohledávky | 670 | -5 064 | -12 600 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 8 548 | -22 764 | 42 060 |
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | - | 27 009 | -27 009 |
| Odložená daňová pohledávka | -7 878 | -9 309 | -27 651 |
| Krátkodobé pohledávky | -23 984 | -52 381 | 227 691 |
| Pohledávky z obchodních vztahů | -56 740 | -35 286 | 187 667 |
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 39 912 | 6 845 | 56 539 |
| Stát - daňové pohledávky | -7 166 | -23 573 | -16 962 |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy | -89 | -61 | 247 |
| Dohadné účty aktivní | 336 | -485 | 61 |
| Jiné pohledávky | -237 | 179 | 139 |
| Krátkodobý finanční majetek | 75 569 | -135 760 | -172 171 |
| Peníze | 0 | 0 | 0 |
| Účty v bankách | 75 569 | -135 760 | -172 171 |
| Časové rozlišení | -3 727 | 309 | 64 |
| Náklady příštích období | -3 727 | 309 | 64 |

| | | | |
|---|----------------|-----------------|----------------|
| PASIVA CELKEM | 7 217 | -131 076 | -35 851 |
| Vlastní kapitál | 25 704 | 30 985 | -46 731 |
| Základní kapitál | 0 | 0 | 0 |
| Základní kapitál | 0 | 0 | 0 |
| Fondy ze zisku | 0 | 1 | 0 |
| Rezervní fond | 0 | 1 | 0 |
| Výsledek hospodaření minulých let | 127 794 | 58 953 | 30 984 |
| Nerozdělený zisk minulých let | 127 794 | 58 953 | 30 984 |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | -102 090 | -27 969 | -77 715 |
| Cizí zdroje | -19 157 | -161 391 | 10 880 |
| Rezervy | -75 947 | -63 356 | -1 562 |
| Rezervy dle zvláštních předpisů | 0 | 0 | 0 |
| Rezerva na daň z příjmů | -34 113 | 0 | 0 |
| Ostatní rezervy | -41 834 | -63 356 | -1 562 |
| Krátkodobé závazky | 56 790 | -133 230 | 22 227 |
| Závazky z obchodních vztahů | -31 405 | 811 | 4 064 |
| Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 50 699 | 27 141 | 22 227 |
| Závazky k zaměstnancům | -80 | 378 | 403 |
| Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | -79 | 325 | 423 |
| Stát - daňové závazky a dotace | 9 786 | -9 707 | 111 |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 45 589 | -68 989 | 12 476 |
| Dohadné účty pasívní | -17 720 | -15 397 | 4 545 |
| Jiné závazky | 0 | 0 | 89 |
| Bankovní úvěry | 0 | 0 | 0 |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 0 | 0 | 0 |
| Časové rozlišení | 670 | -670 | 0 |
| Výnosy příštích období | 670 | -670 | 0 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti, 2016

Příloha E: Horizontální analýza rozvahy relativní (v %)

| | 2012/2011 | 2013/2012 | 2014/2013 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| AKTIVA CELKEM | 0,7 % | -11,9 % | -3,7 % |
| Dlouhodobý majetek | 6,1 % | -3,3 % | 6,8 % |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 12,4 % | 31,1 % | 246,4 % |
| Zřizovací výdaje | - | - | - |
| Software | -8,8 % | -18,7 % | -99,4 % |
| Ocenitelná práva | -26,9 % | -36,8 % | 23 808,3 % |
| Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | - | 242,0 % | 167,5 % |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 6,1 % | -3,5 % | 4,5 % |
| Pozemky | 0,0 % | 0,0 % | 5,5 % |
| Stavby | 4,4 % | 4,1 % | -0,4 % |
| Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 25,3 % | -18,9 % | -13,1 % |
| Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % |
| Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 182,6 % | 3 453,8 % | 708,2 % |
| Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | -12,9 % | -51,6 % | -33,1 % |
| Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | -13,9 % | -16,1 % | -19,2 % |
| Oběžná aktiva | -0,2 % | -14,1 % | -6,7 % |
| Zásoby | -26,9 % | 47,0 % | -43,2 % |
| Materiál | 10,3 % | -14,2 % | 1,6 % |
| Nedokončená výroba a polotovary | -34,0 % | 61,0 % | -50,9 % |
| Výrobky | - | - | 1 464,3 % |
| Zboží | - | - | -25,6 % |
| Poskytnuté zálohy na zásoby | - | 768,8 % | -98,1 % |
| Dlouhodobé pohledávky | 1,1 % | -8,5 % | -23,1 % |
| Pohledávky z obchodních vztahů | 60,1 % | -100,0 % | - |
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | - | - | -100,0 % |
| Odložená daňová pohledávka | -17,6 % | -25,2 % | -100,0 % |
| Krátkodobé pohledávky | -9,4 % | -22,7 % | 127,4 % |
| Pohledávky z obchodních vztahů | -32,5 % | -30,0 % | 227,5 % |
| Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 126,1 % | 9,6 % | 72,1 % |
| Stát - daňové pohledávky | -14,8 % | -57,4 % | -96,8 % |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy | -55,6 % | -85,9 % | 2 470,0 % |
| Dohadné účty aktivní | 225,5 % | -100,0 % | - |
| Jiné pohledávky | -82,0 % | 344,2 % | 60,2 % |
| Krátkodobý finanční majetek | 20,8 % | -30,9 % | -56,8 % |
| Peníze | - | - | - |
| Účty v bankách | 20,8 % | -30,9 % | -56,8 % |
| Časové rozlišení | -95,7 % | 182,8 % | 13,4 % |
| Náklady příštích období | -95,7 % | 182,8 % | 13,4 % |

| | | | |
|---|---------------|----------------|---------------|
| PASIVA CELKEM | 0,7 % | -11,9% | -3,7% |
| Vlastní kapitál | 3,8 % | 4,4 % | -6,4 % |
| Základní kapitál | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % |
| Základní kapitál | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % |
| Fondy ze zisku | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % |
| Rezervní fond | 0,0 % | 0,0 % | 0,0 % |
| Výsledek hospodaření minulých let | 30,5 % | 10,8 % | 5,1 % |
| Nerozdělený zisk minulých let | 30,5 % | 10,8 % | 5,1 % |
| Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | -63,4 % | -47,4 % | -250,8 % |
| Cizí zdroje | -4,5 % | -40,1 % | 4,5 % |
| Rezervy | -28,4 % | -33,1 % | -1,2 % |
| Rezervy dle zvláštních předpisů | - | - | - |
| Rezerva na daň z příjmů | -100,0 % | - | - |
| Ostatní rezervy | -17,9 % | -33,1 % | -1,2 % |
| Krátkodobé závazky | 36,8 % | -63,1 % | 28,6 % |
| Závazky z obchodních vztahů | -36,4 % | 1,5 % | 7,3 % |
| Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | - | 53,5 % | 28,6 % |
| Závazky k zaměstnancům | -1,7 % | 8,3 % | 8,2 % |
| Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | -3,2 % | 13,8 % | 15,8 % |
| Stát - daňové závazky a dotace | 1 396,0 % | -92,6 % | 14,2 % |
| Krátkodobé přijaté zálohy | 191,1 % | -99,4 % | 2 766,3 % |
| Dohadné účty pasívní | -48,8 % | -82,9 % | 143,4 % |
| Jiné závazky | - | - | - |
| Bankovní úvěry | - | - | - |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | - | - | - |
| Časové rozlišení | - | - | - |
| Výnosy příštích období | - | - | - |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti, 2016

Příloha F: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty absolutní (v tis. Kč)

| | 2012-2011 | 2013-2012 | 2014-2013 |
|--|-----------------|-----------------|----------------|
| Tržby za prodej zboží | -37 | 9 317 | -8 589 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | -34 | 9 233 | -8 448 |
| Obchodní marže | -3 | 84 | -141 |
| Výkony | -260 475 | -69 025 | 84 396 |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | -270 474 | -189 593 | 234 082 |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti | 9 999 | 120 568 | -155 128 |
| Aktivace | 0 | 0 | 5 442 |
| Výkonová spotřeba | -93 581 | -3 160 | 64 830 |
| Spotřeba materiálu a energie | -72 510 | 28 073 | 56 800 |
| Služby | -21 071 | -31 233 | 8 030 |
| Přidaná hodnota | -166 897 | -65 781 | 19 425 |
| Osobní náklady | -15 996 | -6 310 | 5 331 |
| Mzdové náklady | -11 476 | -5 012 | 3 498 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | -4 284 | -1 397 | -22 571 |
| Sociální náklady | -236 | 99 | 95 |
| Daně a poplatky | -21 | 92 | 61 |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 3 777 | 4 772 | -4 048 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | -6 546 | -4 733 | 412 |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 11 | 66 | -80 |
| Tržby z prodeje materiálu | -6 557 | -4 799 | 492 |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | -850 | -7 365 | 31 |
| ZC prodaného dlouhodobého majetku | 28 | -45 | -8 |
| Prodaný materiál | -878 | -7 320 | 39 |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti | -48 617 | -18 930 | 64 375 |
| Ostatní provozní výnosy | -3 016 | 1 129 | -333 |
| Ostatní provozní náklady | 413 | 1 351 | -1 642 |
| Provozní výsledek hospodaření | -115 165 | -42 995 | -44 604 |
| Tržby z přecenění cenných papírů a derivátů | 0 | 0 | 0 |
| Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 0 | 0 | 0 |
| Výnosové úroky | -1 445 | 501 | 554 |
| Nákladové úroky | 362 | 780 | -181 |
| Ostatní finanční výnosy | -7 793 | 16 238 | -23 704 |
| Ostatní finanční náklady | 2 376 | -767 | -8 398 |
| Finanční výsledek hospodaření | -11 976 | 16 726 | -14 571 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | -25 051 | 1 700 | 18 485 |
| - splatná | -34 113 | 269 | 143 |
| - odložená | 9 062 | 1 431 | 18 342 |

| | | | |
|--|-----------------|----------------|----------------|
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | -102 090 | -27 969 | -77 660 |
| Mimořádné výnosy | 0 | 0 | 0 |
| Mimořádné náklady | 0 | 0 | 55 |
| Mimořádný výsledek hospodaření | 0 | 0 | -55 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | -102 090 | -27 969 | -77 715 |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | -127 141 | -26 329 | -59 170 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti, 2016

Příloha G: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty relativní (v %)

| | 2012/2011 | 2013/2012 | 2014/2013 |
|---|------------------|-------------------|------------------|
| Tržby za prodej zboží | -100 % | - | -92,2 % |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | -100 % | - | -91,5 % |
| Obchodní marže | -100 % | - | -167,9 % |
| Výkony | -32 % | -12,4 % | 17,3 % |
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | -31 % | -31,0 % | 55,6 % |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti | -15 % | -218,5 % | -237,3 % |
| Aktivace | - | - | - |
| Výkonová spotřeba | -19 % | -0,8 % | 16,6 % |
| Spotřeba materiálu a energie | -21 % | 10,3 % | 18,8 % |
| Služby | -15 % | -26,3 % | 9,2 % |
| Přidaná hodnota | -51 % | -40,4 % | 20,0 % |
| Osobní náklady | -13 % | -5,7 % | 5,1 % |
| Mzdové náklady | -12 % | -6,1 % | 4,6 % |
| Náklady na sociál. zabezpečení a zdrav. pojištění | -14 % | -5,2 % | -89,3 % |
| Sociální náklady | -11 % | 5,0 % | 4,6 % |
| Daně a poplatky | -2 % | 10,1 % | 6,1 % |
| Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 21 % | 22,2 % | -15,4 % |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | -54 % | -85,9 % | 53,0 % |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 367 % | 471,4 % | -100,0 % |
| Tržby z prodeje materiálu | -54 % | -87,3 % | 70,5 % |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | -9 % | -88,4 % | 3,2 % |
| Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 104 % | -81,8 % | -80,0 % |
| Prodaný materiál | -10 % | -88,4 % | 4,1 % |
| Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | -892 % | 43,9 % | -103,7 % |
| Ostatní provozní výnosy | -62 % | 62,3 % | -11,3 % |
| Ostatní provozní náklady | 8 % | 25,4 % | -24,6 % |
| Provozní výsledek hospodaření | -63 % | -64,3 % | -187,2 % |
| Tržby z přecenění cenných papírů a derivátů | - | - | - |
| Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | - | - | - |
| Výnosové úroky | -37 % | 20,5 % | 18,8 % |
| Nákladové úroky | 9 050 % | 213,1 % | -15,8 % |
| Ostatní finanční výnosy | -39 % | 135,5 % | -84,0 % |
| Ostatní finanční náklady | 20 % | -5,3 % | -61,4 % |
| Finanční výsledek hospodaření | -103 % | -4 401,6 % | -89,1 % |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | -77 % | 22,7 % | 201,1 % |
| - splatná | -101 % | -69,9 % | -123,3 % |

| | | | |
|---|--------------|----------------|-----------------|
| - odložená | -765 % | 18,2 % | 197,0 % |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | -63 % | -47,4 % | -250,6 % |
| Mimořádné výnosy | - | - | - |
| Mimořádné náklady | - | - | - |
| Mimořádný výsledek hospodaření | - | - | - |
| Výsledek hospodaření za účetní období | -63 % | -47,4% | -250,8 % |
| Výsledek hospodaření před zdaněním | -66 % | -39,6 % | -147,5 % |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti, 2016

Abstrakt

BULTASOVÁ, Veronika. *Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku*. Plzeň, 2016. 86 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: controlling, pracovní kapitál, finanční analýza, zásoby, pohledávky, likvidita, ETD TRANSFORMÁTOR Y a.s.

Diplomová práce je zaměřena na controlling pracovního kapitálu ve společnosti ETD TRANSFORMÁTOR Y a.s. Práce je rozdělena na dvě základní části a to teoretickou a praktickou část. První část práce vymezuje pojem, význam, cíle a funkce controllingu se zaměřením na řízení pracovního kapitálu ve společnosti. Stručně je popsána i finanční analýza, konkrétně absolutní, poměrové a souhrnné ukazatele. V druhé části práce je představena analyzovaná společnost ETD TRANSFORMÁTOR Y a.s. včetně seznámení s její současnou situací. Dále je práce zaměřena na analýzu controllingových aktivit společnosti a řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu. Následně je vytvořena finanční analýza společnosti. Poslední kapitola práce se zabývá zhodnocením provedené analýzy a vytvořením návrhů na zlepšení stávající situace v podniku. Závěr shrnuje veškeré poznatky o řízení pracovního kapitálu v analyzované společnosti.

Abstract

BULTASOVÁ, Veronika. *Controlling of the working capital in selected company*. Pilsen, 2016. 86 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: controlling, working capital, financial analysis, stock, receivable, liquidity
ETD TRANSFORMÁTORÝ a.s.

Diploma thesis deals with controlling of working capital in a company ETD TRANSFORMÁTORÝ a.s. The thesis is divided into two main parts, theoretical and practical part. The first part specifies the concept, importance, objectives and functions of controlling with focus on working capital management in a company. The financial analysis is also briefly described, namely absolute, relative and ration indicators. In the second part is introduced the analyzed company ETD TRANSFORMÁTORÝ a.s. including introduction to its current situation. The next part is focused on controlling activities and working capital management in the company. Subsequently is created a financial analysis of the company. The last chapter deals with evaluation of this analysis and contains possible suggestions which can improve current situation in analyzed company. The conclusion of this diploma thesis summarizes all findings about working capital management in the analyzed company.