

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku**

**Controlling of working capital in a selected company**

Bc. Magdalena Mašková

Plzeň 2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Magdalena MAŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **K14N0080P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Charakterizujte metody a cíle controllingu pracovního kapitálu.
2. Analyzujte techniky a kritéria řízení pracovního kapitálu.
3. Vyhodnoťte efektivitu finančního řízení ve zvoleném subjektu.
4. Navrhněte možná zlepšení v oblasti controllingu pracovního kapitálu.



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**
- **PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0**
- **ŘEZŇÁKOVÁ, Mária a kol. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5**
- **WOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z. Praha: Progress Consulting, 2004. ISBN 80-7259-029-4**

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 25. 4. 2016

.....

Bc. Magdalena Mašková

## **Poděkování**

Nyní bych ráda poděkovala svému vedoucímu panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za vstřícný přístup, ochotu a užitečné rady při vedení mé diplomové práce.

Dále bych tímto chtěla poděkovat jednatelům společnosti PEARTEC s.r.o. – panu Ing. Bohumilovi Koppovi a panu Ing. Tomášovi Podlenovi za možnou spolupráci a poskytnuté informace.

Velký dík patří také celé mé rodině a přátelům za jejich nemalou podporu, trpělivost a motivaci v průběhu celého mého studia.

# Obsah

ÚVOD.....	8
METODIKA PRÁCE .....	10
1 CONTROLLING PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	11
1.1 Obecné pojetí controllingu.....	11
1.2 Cíle a funkce controllingu.....	11
1.3 Zvláštnosti controllingu v malých a středních podnicích .....	14
1.4 Strategický a operativní controlling.....	14
1.5 Finanční controlling.....	15
1.6 Controlling pracovního kapitálu .....	15
1.6.1 Controlling zásob .....	16
1.6.2 Controlling pohledávek.....	18
1.6.3 Controlling krátkodobých finančních zdrojů .....	20
1.6.4 Controlling likvidity .....	22
2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU .....	26
2.1 Strategie řízení pracovního kapitálu .....	28
2.2 Obratový cyklus peněz.....	28
2.3 Zásoby.....	29
2.3.1 Řízení zásob .....	30
2.4 Pohledávky.....	34
2.4.1 Řízení pohledávek.....	34
2.4.2 Negativní dopady pohledávek .....	35
2.5 Krátkodobý finanční majetek.....	36
2.5.1 Řízení krátkodobého finančního majetku .....	36
2.5.2 Řízení likvidity .....	39
2.6 Závazky.....	41
2.6.1 Řízení závazků.....	42
2.7 Optimální velikost pracovního kapitálu.....	43
3 PROFIL PODNIKU PEARTEC S.R.O. ....	45
3.1 Identifikační údaje .....	45
3.2 Organizační struktura podniku.....	45
3.3 Charakteristika předmětu podnikání .....	46

3.4 SWOT analýza společnosti .....	48
3.4.1 Vnější prostředí .....	48
3.4.2 Vnitřní prostředí .....	52
4 HODNOCENÍ EFEKTIVITY FINANČNÍHO ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI PEARTEC S.R.O. ....	55
4.1 Pracovní kapitál podniku .....	55
4.1.1 Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku .....	56
4.2 Řízení zásob .....	57
4.2.1 Controlling zásob .....	58
4.3 Řízení pohledávek .....	60
4.3.1 Controlling pohledávek .....	61
4.4 Řízení krátkodobého finančního majetku .....	62
4.4.1 Controlling krátkodobého finančního majetku .....	63
4.5 Řízení likvidity .....	64
4.5.1 Controlling likvidity .....	64
4.6 Řízení závazků .....	65
4.7 Obratový cyklus peněz ve společnosti PEARTEC s.r.o. ....	68
5 FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU PEARTEC S.R.O. ....	70
5.1 Interpretace absolutních ukazatelů .....	70
5.1.1 Vertikální analýza .....	70
5.1.2 Horizontální analýza .....	75
5.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	79
5.2.1 Rentabilita .....	79
5.2.2 Zadluženost .....	80
5.2.3 Likvidita .....	81
5.2.4 Aktivita .....	82
5.2.5 Celkové zhodnocení výsledků finanční analýzy .....	83
6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI CONTROLLINGU PRACOVNÍHO KAPITÁLU V PODNIKU PEARTEC S.R.O. ....	85
6.1 Skladování a evidence zásob .....	85
6.2 Řízení likvidity .....	87
6.3 Organizace controllingových aktivit .....	88

ZÁVĚR .....	90
SEZNAM TABULEK .....	93
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	94
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	98
ABSTRAKT .....	101
ABSTRACT.....	102



## Úvod

Tématem této diplomové práce je controlling pracovního kapitálu ve vybraném podniku. Pro tyto účely byla zvolena společnost PEARTEC s.r.o. V současném rychle se rozvíjejícím světě je podnikové řízení nedílnou součástí úspěchu každého podniku. Expandování nových odvětví a naopak zanikání jiných, boj o zákazníky a snaha o udržení si uspokojivé výše výsledku hospodaření zajišťující dostatek finančních prostředků je důkazem toho, že řídit a kontrolovat veškeré procesy ve firmě je nevyhnutelné.

Náplní podnikového řízení se stále častěji stává controlling ve všech jeho formách. Zde bude pozornost věnována controllingu pracovního kapitálu, který tvoří základ pro správné fungování celého podniku. Díky analýze jeho jednotlivých složek a o stanovení jejich optimální výše, je možné dosahovat lepších výsledků rentability, úspory nákladů i celkové prosperity a konkurenceschopnosti podniku. Výběr společnosti PEARTEC s.r.o. pro tuto práci byl především z důvodu absence controllingu, odhalení slabých míst, navržení vhodných opatření a ve snaze o zefektivnění řízení v následujících letech.

Cíl práce spočívá v teoretickém poznání problematiky controllingu pracovního kapitálu pomocí odborné literatury s následnou aplikací těchto poznatků do empirické části práce, kde jsou analyzovány jednotlivé složky pracovního kapitálu a způsob jejich řízení ve vybraném podniku. V konečné fázi budou navržena možná zlepšení v oblasti controllingu pracovního kapitálu.

První část práce je zaměřena na rozbor controllingu jako celku, cílů a metod controllingu pracovního kapitálu a jeho jednotlivých složek za použití odborné literatury. Na tuto problematiku navazuje identifikace technik a kritérií pro řízení pracovního kapitálu též v teoretické rovině, které budou dále aplikovány na vybraný podnik.

V empirické části práce bude nejprve představen vybraný podnik PEARTEC s.r.o., oblasti jeho působení a stanoveny jeho nejvýznamnější příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Následuje charakteristika řízení pracovního kapitálu uvnitř podniku a prostřednictvím finanční analýzy dojde ke zhodnocení efektivnosti finančního řízení. Podklady pro finanční analýzu budou čerpány z dat účetních výkazů (rozvahy a výkazu zisku a ztráty) za období 2012-2015.

Komplexním vyhodnocením zjištěných výsledků z oblasti controllingu pracovního kapitálu a finančního řízení se společně s návrhy na možná zlepšení v těchto oblastech zabývá poslední kapitola této práce.

## **Metodika práce**

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část.

Podkladem pro tvorbu teoretické části práce sloužila odborná literatura orientovaná na problematiku zvoleného tématu a nápomocny byly také různé internetové zdroje. Práce byla zpracovávána dle „Metodiky k vypracování bakalářské a diplomové práce“ od doc. PaedDr. Ludvíka Egera, CSc.

V empirické části byly využity výkazy účetní závěrky z období 2012–2015 a další interní materiály a podklady společnosti PEARTEC s.r.o. Důležitým zdrojem zde byly také odborné rady a informace získané od jednatelů společnosti při osobních konzultacích ve společnosti.

Pro tvorbu práce byl využit textový editor Microsoft Word a zpracování tabulek probíhalo pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel.

# 1 Controlling pracovního kapitálu

V rámci této kapitoly bude obecně charakterizována problematika controllingu z obecného hlediska, vytyčeny jeho cíle a funkce na základě odborných publikací. Pozornost je věnována také finančnímu řízení s vazbou na controlling. Následuje popis controllingu pracovního kapitálu a jeho jednotlivých složek

## 1.1 Obecné pojetí controllingu

Pro budoucí zlepšení v oblasti vedení podniku je nutné zavádět nové nebo zkvalitňovat stávající nástroje řízení. Proto se stále důležitější součástí finančního řízení stává controlling, který u malých a středních podniků může spadat přímo do kompetencí managementu či vedení podniku. U větších podniků jsou většinou zřízena samotná controllingová oddělení, ve kterých jsou zaměstnanci v roli controllerů, kteří jsou odpovědní za koordinaci plánování, kontrolu a informační toky v konkrétních oblastech. (Horváth, 2004)

Pro pojem controlling neexistuje v české literatuře jednotná definice, která by přesně vystihovala jeho podstatu. Podle Vollmutha se jedná o „postup spojující jednotlivé oblasti a funkce podnikového řízení v plně související celek.“ (Vollmuth, 2004 str. 4) Naopak Daniel Báča a spol. ve své knize definují controlling jako „...celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.“ (Báča, a další, 2003 str. 34)

Pokud se tedy jedná o samotnou funkci controllingu, jeho podstatou je řízení, ovládání a kontrolování. Jedná se o specifickou koncepci podnikového řízení, která je založena na komplexím informačním a organizačním propojení procesu plánování a kontrolování. (Macek, a další, 2009)

## 1.2 Cíle a funkce controllingu

Stejně jako je controlling pevně spjat se samotným řízením firmy, tak i cíle controllingu a řízení se jistým způsobem prolínají. Za nejdůležitější cíle podniku je možné označovat zvyšování rentability a hospodárnosti podniku společně se zajištěním potřebné likvidity. V oblasti rentability se z controllingového hlediska kontroluje hospodářský výsledek prostřednictvím výkazu zisku a ztráty.

Hospodárnost se zajišťuje analyzováním odchylek skutečných a plánovaných nákladů. Zajištění dostatečné likvidity je pak možné řídit pomocí propočtů příjmů a výdajů, které jsou známy z výkazu Cash flow. (Macek, a další, 2009)

Výše zmíněné cíle controllingu je tedy možné shrnout do jediného obecného cíle, kterým je zajištění životaschopnosti podniku. Tento cíl ovšem nezahrnuje jen oblast rentability, hospodárnosti a likvidity, ale orientuje se i na další dílčí cíle řízení, které lze dle Eschenbacha rozčlenit do tří základních skupin:

- „Zajištění schopnosti anticipace a adaptace;
- Zajištění schopnosti reakce;
- Zajištění schopnosti koordinace.“ (Eschenbach, 2004)

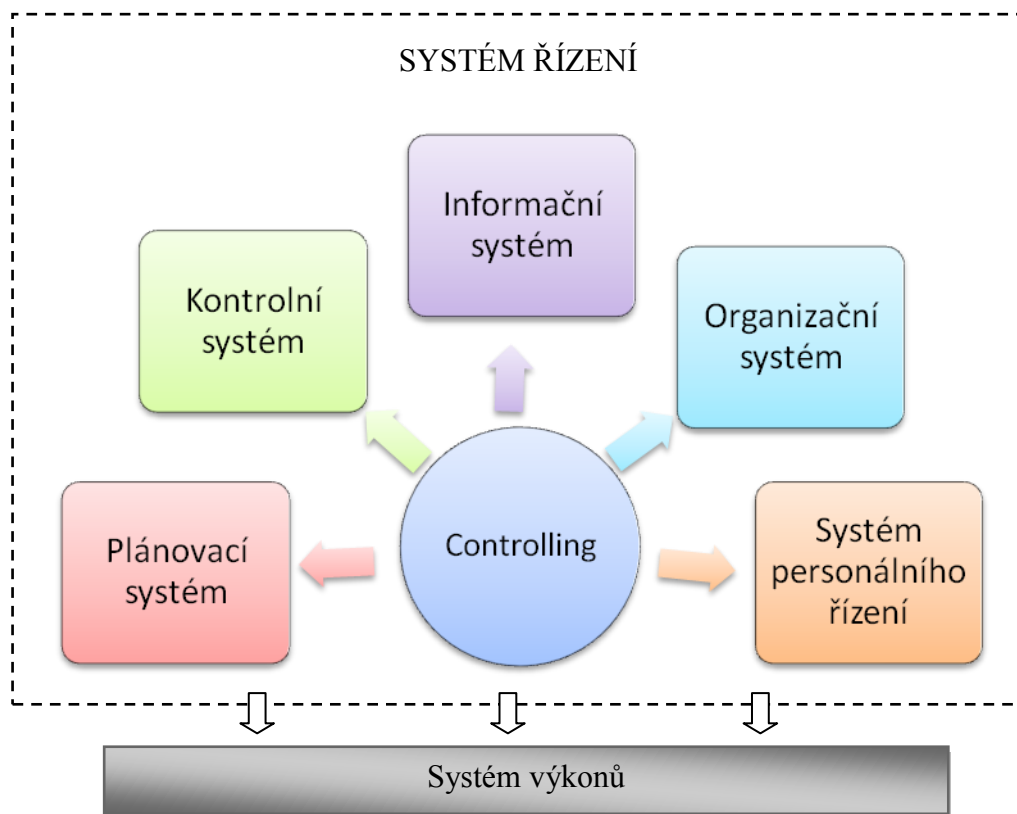
Zajištění schopnosti adaptace využívá informace o již existujících změnách okolí, kterým by se měl podnik dokázat přizpůsobit. Anticipace se pak orientuje na budoucí změny okolí a zprostředkování důležitých údajů o těchto změnách.

Schopnost reakce souvisí se zavedením informačního a kontrolního systému, který je podkladem pro analyzování vztahu mezi plánovaným a skutečným vývojem vedoucími pracovníky. Zároveň vypracovává návrhy pro budoucí zlepšení vývoje.

(Eschenbach, 2004)

Zajištění schopnosti koordinace - v této fázi se controlling soustřeďuje na systémy plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. (Macek, a další, 2009) „Vytváří předpoklady pro sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniku, umožňuje manažerům vybalancovat střety zájmů jednotlivých zájmových skupin a držet je ve vzájemné rovnováze, tzn., je nutné koordinovat plnění cílů finančních i nefinančních, vnitřních i vnějších.“ (Kislingerová, 2008 str. 89)

**Obrázek č. 1:** Struktura finančního řízení v souladu s controllingem



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (Küpper, 2013)

Cílový systém řízení lze chápat jako součást jednotlivých subsystémů, které jsou vzájemně propojeny. Ke splnění výše uvedených dílčích cílů životaschopnosti podniku, plní controlling řadu funkcí a výkonů, které ilustruje obrázek č. 1 výše. Jedná se především o:

- plánování;
- organizování;
- personální zajištění;
- informování;
- kontrolování atd.

(Küpper, 2013)

### **1.3 Zvláštnosti controllingu v malých a středních podnicích**

Vybraná společnost PEARTEC s.r.o., která bude blíže charakterizovaná v empirické části práce, je řazena svým rozsahem mezi malé a střední podniky (dále jen MSP). Z toho důvodu je vhodné nyní nastínit některé rozdíly v controllingových aktivitách u malých a středních podniků, než je tomu u podniků velkých.

Vzhledem k tomu, že v rámci MSP nebývají vytvářena jednotlivá oddělení, neexistuje zde většinou ani pozice controllera. Na pozici controllingu jsou vybíráni zaměstnanci, kteří jsou vhodní k vykonávání controllingových aktivit, čímž může vznikat problém hromadění funkcí na jednotlivé zaměstnance. V mnoha případech si controlling zajišťují samotní vlastníci (podnikatelé) společnosti. Koordinační funkce controllingu v tomto případě ztrácí na významu a do popředí se dostávají funkce podpůrné.

Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců a patriarchálnímu stylu vedení, zde často chybí znalosti z okolí podniku, ale i v podnikovém řízení. U MSP málokdy dochází ke strategickému plánování, ale spíše je kladen důraz na improvizaci. Po zavedení controllingu získává na významu formální plánování a kontrola. Ovšem ani tak by nemělo docházet k potlačování flexibility a improvizace.

Nástroje controllingu se volí takové, aby byly snadno přístupné a bez rozsáhlých podnikohospodářských znalostí.

(Eschenbach, 2004)

### **1.4 Strategický a operativní controlling**

Strategický controlling se orientuje na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu společnosti. Z hlediska plánování se řídicí pracovníci orientují na analýzy strategických veličin, jako je technologie, trhy, systémy řízení, výzkum a vývoj, investice. (Freiberg, 1996)

Operativní controlling se naopak zaměřuje na aktivity v rámci vykázaného zisku, kde sleduje a optimalizuje věcné, časové a hodnotové parametry podnikových aktivit, které se na tvorbě zisku podílejí. (Macek, a další, 2009)

## 1.5 Finanční controlling

Téma této práce se orientuje na controlling pracovního kapitálu. Dříve než bude blíže přiblížen, je nutné shrnout základní informace o controllingu finančním, který tvoří základ pro bližší poznání jeho dílčích controllingových aktivit. Finanční controlling tvoří subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajištění finanční rovnováhy v oblasti likvidity podniku.

Mezi základní činnosti, které spadají do oblasti finančního controllingu je možné zařadit získávání, správu a užití finančních zdrojů. Finanční zdroje jsou získávány především od zákazníků a na kapitálovém trhu. Každá z výše zmíněných činností prochází jednotlivými fázemi řízení, mezi které patří:

- Fáze plánování
- Fáze realizace
- Fáze kontroly

Ve fázi plánování jsou vyvíjeny analytické činnosti, vytváří se prognózy finančních toků a hledají se vhodná opatření k vyrovnání schodků či přebytků likvidity. Fáze realizace zahrnuje samotnou realizaci plánu. Při kontrole jsou porovnávány vypracované plány se skutečností a navržena nápravná opatření.

(Freiberg, 1996)

## 1.6 Controlling pracovního kapitálu

Controlling pracovního kapitálu tvoří součást controllingu finančního. Orientuje se na řízení jednotlivých složek oběžného majetku a jeho cílem je „hledat odpověď na otázku, jak najít určitou hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku, kterou lze považovat za optimální z hlediska zisku, rizika jeho dosažení a jiných hodnotících faktorů.“ (Freiberg, 1996 str. 19)

Pracovní kapitál není možné řídit jako celek, ale většinou dochází k řízení jeho jednotlivých složek samostatně. V některých případech je věnována pozornost pouze některým složkám nebo případům. (Vochozka, a další, 2012)

Řízení čistého pracovního kapitálu je podstatné z mnoha důvodů, nejpodstatnější z nich je, že může docházet ke snižování hodnoty podniku.



Výčet dalších zásadních důvodů je uveden následovně:

- Ztráta dobrého jména podniku,
- Únik využití tržních příležitostí,
- Ztráta provozní efektivnosti,
- Ztráta možnosti realizace investic s dlouhodobou návratností.

Ztrátu dobrého jména může mít na svědomí například špatná platební morálka společností, které nemají dostatek provozního kapitálu. K financování používají většinou obchodní úvěry a neplatí včas své závazky. Kvůli nedostatku provozního kapitálu mohou také podniky přicházet o možnost účasti na projektech, které vyžadují vlastní zdroje financování. Problémy mohou nastat i v oblasti řízení zásob a nutnost operativního řešení vztahů s dodavateli. Nevzniká následně čas na řešení strategických záležitostí. V neposlední řadě má absence řízení pracovního kapitálu vliv na nové investice. V případě jejich financování krátkodobými zdroji je pravděpodobné, že by se společnost dostala do problémů s jejich splácením. (Řezňáková, 2010)

### 1.6.1 Controlling zásob

Řízení zásob je poměrně složitou problematikou, neboť zde dochází k protichůdným názorům zainteresovaných osob v oblasti nákupu, skladování, výroby, odbytu a financí. Například postoje na výši pohotovostních zásob se liší ze strany odbytového a finančního úseku. Zatímco úsek odbytu požaduje obvykle vyšší pohotovostní zásoby pro zajištění flexibilních prodejů, finanční úsek naopak usiluje o minimální vázanost pracovního kapitálu v zásobách, neboť přináší určité vícenáklady, které mohou převažovat nad pozitivními efekty. (Freiberg, 1996)

„Controlling zásob spočívá v optimalizaci výše zásob a tím související velikosti a frekvence dodávek, ve způsobu kontroly a hodnocení efektivnosti tohoto řízení.“ (Kislingerová, 2010 str. 508) Velikost zásob a způsob jejich řízení se odráží ve výsledcích rentability podniku a na požadované velikosti disponibilních finančních prostředků. Pro stanovení relevantních závěrů je nutné vycházet z ukazatelů, které jsou srovnatelné v rámci podniků a zároveň vychází z dostupných dat zobrazující podstatu zkoumaného problému. Tyto skutečnosti splňují finanční ukazatele v oblasti řízení zásob a aktivity podniku, kterými jsou **obrat zásob** a **doba obratu zásob**. (Kislingerová, 2010)

### **a) obrat zásob**

Ukazatel obratu zásob bývá někdy označován také jako ukazatel intenzity využití zásob a udává, kolikrát během roku se každá položka zásob prodá a znovu naskladní. (Sedláček, 2007) Jinými slovy, určuje počet obrátek jednotlivých zásob za dané období, v průběhu kterého bylo dosaženo tržeb použitých v ukazateli. (Kislingerová, a další, 2005)

Výše uvedenou situaci je možné vyjádřit matematickým vzorcem, který dává do poměru celkové tržby a hodnotu zásob v cenách pořízení.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

(Synek, a další, 2010 str. 244)

Vysoká obrátkovost signalizuje nízký stav zásob v podniku, což je pozitivní jev za předpokladu, že nedojde k porušení plynulosti výroby a prodeje. Vždy je nutné sledovat vývoj obrátek s ohledem na vnitřní a vnější podmínky a v souvislosti se standardními hodnotami v daném oboru podnikání. (Freiberg, 1996) Naopak nízký počet obrátek může být spojen se zhoršující se likviditou podniku, problémy s prodejem, případně s problémy v rámci výrobního procesu. Důsledkem tohoto jevu je pak zhoršená rentabilita podniku. (Kislingerová, 2010)

Nevýhodou tohoto ukazatele je, že tržby zohledňují tržní hodnotu, kdežto zásoby jsou oceněny v nákladových (pořizovacích) cenách. Pokud by se namísto zásob použily náklady na prodané zboží, jak uvádí například Freiberg, byla by tato slabá stránka ukazatele odstraněna. Ovšem ve většině případů jsou do čitatele zařazovány právě tržby. (Sedláček, 2007)

### **b) doba obratu zásob**

Jako druhý nástroj k hodnocení efektivnosti řízení zásob je ukazatel doby obratu zásob. Udává počet dní, v jejichž průběhu se průměrně obrátí zásoby podniku, případně po jakou dobu jsou aktiva vázána ve formě zásob. (Kislingerová, 2010)

Tento ukazatel lze využít nejen v rámci kontroly, ale také pro budoucí plánování. Pokud jsou k dispozici plány nákladů na prodané výrobky, lze přes stávající či plánovanou dobu obratu zásob stanovit plánované hodnoty zásob pro budoucí období.

Je-li obrátka zásob stanovena pro roční období, pak lze dobu obratu zásob vypočítat jako:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{360}{\text{obrat zásob}}$$

(Freiberg, 1996)

Druhý způsob stanovení doby obratu zásob vychází z průměrného stavu zásob a jejich denní spotřeby, tedy:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\frac{\text{spotřeba zásob}}{360}}$$

(Řezňáková, 2010)

Hodnota roční spotřeby zásob vychází z účetních podkladů, konkrétně z výkazu zisku a ztráty. Položka spotřeby obsahuje spotřebu všech zásob, pro přesnější výpočet by pak bylo potřeba provést podrobnou analýzu spotřebovaných zásob. (Řezňáková, 2010)

„Obecně platí, že čím větší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lepší je situace.“ (Růčková, 2011 str. 61) V současné době většina společností uplatňuje systém řízení zásob formou systému Just-in-Time, který je vhodný zejména pro podniky orientující se na zakázkovou výrobu. Ovšem existují i obory, kde je určitá míra zásob vyžadována. (Růčková, 2011)

### 1.6.2 Controlling pohledávek

Pro udržení konkurenceschopnosti a prodejní úspěšnosti firmy je potřeba, aby každý podnik poskytoval svým odběratelům určitý obchodní úvěr. Ten vzniká z rozdílu mezi účetní a peněžní realizací prodejů. Tedy jde o časový prostor, který je poskytnut odběratelům za obdržené zboží či výrobky. V rámci tohoto časového prostoru jsou prodeje z peněžního hlediska nedokončené, čímž vzniká podniku pohledávka. Prodejem na úvěr mohou být vyvolány nemalé náklady a rizika s ním spojené. (Freiberg, 1996)

Controlling pohledávek je zaměřen na určování pravidel pro poskytování obchodních úvěrů, stanovování platebních podmínek prodejních smluv, monitoring pohledávek či způsob vymáhání pohledávek. (Kislingerová, 2010) Ke controllingovým aktivitám v oblasti řízení pohledávek patří také hodnocení pozitivních a negativních dopadů úvěrové politiky. (Freiberg, 1996)

Mezi tyto negativní dopady patří nedobytnost pohledávek. Jde o pohledávky, které nebyly uhrazeny vůbec, případně jejich inkaso vyžaduje vynaložení značného úsilí a případně i další náklady. Naopak pozitivním dopadem může být například nová konkurenční výhoda z délky odkladu splatnosti pohledávky. (Kislingerová, 2010)

### **Monitorování pohledávek**

Monitorování pohledávek je jednou z controllingových aktivit, která se orientuje především na evidenci a kontrolu objemu pohledávek, na vztah pohledávek k objemu prodeje a lhůty splatnosti pohledávek. Nejčastějším způsobem monitoringu pohledávek je vyčíslení obrátky a doby obratu pohledávek. (Freiberg, 1996)

#### **a) obrat pohledávek**

Pro zjištění počtu obrátek pohledávek v průběhu stanoveného období se používá ukazatel obratu pohledávek, který dává do poměru velikost tržeb ve vztahu k pohledávkám. Odpovídá na otázku, kolikrát jsou pohledávky přeměněny do peněžních prostředků.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

(Růčková, 2011)

Pohledávky v ukazateli charakterizují vázanost kapitálu a rostoucí hodnota ukazatele je pozitivním aspektem v oblasti pohledávek. (Freiberg, 1996)

#### **b) doba obratu pohledávek**

Podstatnějším ukazatelem v rámci monitoringu pohledávek je doba obratu pohledávek, která „... vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, respektive za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny.“ (Růčková, 2011 str. 61)

V tomto případě se staví do poměru velikost pohledávek k denním prodejům na úvěr.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní prodeje na úvěr}}$$

(Růčková, 2011)

Pokles doby obratu signalizuje pozitivní vývoj, neboť se zvyšuje rychlost úhrad prodeje. (Freiberg, 1996)

V případě, že je doba obratu pohledávek delší, než běžná doba splatnosti faktur, vypovídá to o nedodržování obchodně-úvěrové politiky ze strany obchodních partnerů. Důležitým aspektem je velikost analyzovaného podniku, jelikož malé firmy se mohou z důvodu dlouhé splatnosti pohledávek dostat do značných finančních problémů, což může vést ke vzniku druhotné platební neschopnosti. (Růčková, 2011)

Nevýhodou tohoto ukazatele je skutečnost, že pohledávky obsahují daň z přidané hodnoty, zatímco tržby jsou uváděny bez daně. Proti hovoří i skutečnost, že stav pohledávek se zjišťuje k jednomu konkrétnímu dni a na hodnotu ukazatele může mít vliv například fakturace velké dodávky těsně před okamžikem hodnocení. (Kislingerová, 2010)

### 1.6.3 Controlling krátkodobých finančních zdrojů

Výhodou krátkodobých finančních zdrojů je jejich flexibilita, jelikož mají oproti dlouhodobým zdrojům lepší schopnost přizpůsobovat se vzniklým schodům či přebytkům likvidity, jsou snadněji a rychleji dostupné a zároveň vážou nižší podíl nákladů. Naopak přinášejí riziko insolvence podniku, tedy jeho neschopnost hradit své závazky. Cílem controllingu krátkodobých finančních zdrojů je pak zajistit finanční krytí při minimálních nákladech. (Freiberg, 1996)

Dočasná aktiva velmi často a nepravidelně mění svou podobu, proto s ohledem na výše uvedené vlastnosti krátkodobých zdrojů je nutné, aby tato oběžná aktiva byla financována zdroji se stejnou flexibilitou, tedy právě zdroji krátkodobými. (Kislingerová, 2010)

Stejně jako v případě controllingu zásob či pohledávek, i v tomto případě existuje finanční poměrový ukazatel tzv. **Doba obratu plateb**, který udává „dobu mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně. Tato doba snižuje dobu obratového cyklu peněz a lze ji vypočítat jako:“

$$\text{Doba obratu plateb} = \frac{\text{závazky}}{\text{jednodenní nákupy}}$$

(Synek, a další, 2010 str. 238)

Obdobně lze také zjistit obratovost finančního majetku v podniku pomocí počtu obrátek za sledované období, většinou za rok.

$$\text{Obrat finančního majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{finanční majetek}}$$

(Macek, a další, 2009)

Z důvodu nejednotnosti vývoje příjmů a výdajů může v mnoha případech docházet k finančním deficitům, které je možné z hlediska finančního řízení redukovat následně:

- Rozpuštění rezerv likvidity,
- Získání externích krátkodobých zdrojů,
- Urychlení příjmů či zpomalení výdajů.

Část krátkodobých finančních zdrojů získává podnik již samotnou provozní činností. Může se jednat například o dodavatelské úvěry, zálohová fakturace zákazníkům, apod. Ovšem druhá část krátkodobých finančních zdrojů může vystupovat v roli krátkodobých bankovních úvěrů, kontokorentu nebo například faktoringu. (Freiberg, 1996)

#### **a) dodavatelský úvěr**

Dodatelský úvěr vzniká nesouladem mezi dodávkou materiálu či zboží a jejich následnou platbou. Dodavatel nevyžaduje úhradu okamžitě, čímž dovoluje společností využívat peněžní prostředky jinak. Jedná se o nejrozšířenější způsob financování, jelikož dodavatelských úvěrů využívají de facto všechny podniky. Jedná se o způsob financování, který není explicitně úročený. Odběratel tedy není povinen platit žádné dodatečné finanční náklady. Odměnou za poskytnutí odkladu platby je v tomto případě poskytnutí skonta za včasnou úhradu, které přináší dodavateli menší objem pracovního kapitálu, menší riziko vzniku nedobytných pohledávek a menší administrativní náklady související s monitoringem či následným vymáháním pohledávek. (Kislingerová, 2010)

#### **b) přijaté zálohy od zákazníků**

V tomto případě hradí zákazník zálohu na budoucí plnění, čímž vznikají dodavateli volné finanční zdroje na financování zásob materiálu na výrobu sjednané zakázky. Ani v tomto případě nedochází k úročenému způsobu financování a výhody pro dodavatele jsou shodné, jako v případě poskytnutí dodavatelského úvěru. (Kislingerová, 2010)

### **c) krátkodobé bankovní úvěry**

Při využití krátkodobého bankovního úvěru zvyšuje společnost svou zadluženost a zároveň jsou snižovány náklady financování. Výhodou tohoto způsobu financování je možnost využití úrokového daňového štítu v důsledku placení úroků, který snižuje daňový základ společnosti. Na efektivní sazbu bankovního úvěrování mají vliv stanovené podmínky poskytnutí úvěru. (Jindřichovská, 2013)

### **d) kontokorent**

„Poskytování a splácení úvěru probíhá na běžném účtu, na kterém probíhá běžný platební styk. Úvěr se poskytuje na krátkodobé potřeby oběžného majetku, a to až do smluvně dohodnuté výše, tzv. úvěrového rámce.“ (Vochozka, a další, 2012 str. 294)

Po dobu poskytnutí úvěru jsou půjčené peněžní prostředky úročeny úrokovou sazbou. V případě, že na běžný účet budou připsány peněžní prostředky, budou tyto příjmy použity na úhradu úvěru společně s úrokem. (Nývltová, a další, 2010)

### **f) faktoring**

V této souvislosti se jedná o odkup nezajištěných pohledávek se lhůtou splatnosti kratší než 180 dní třetí osobou, tzv. faktorem. Tímto faktorem bývá zpravidla finanční společnost. Ovšem je nutno mít na zřeteli, že prodej pohledávky je důsledek ke snížení její hodnoty, ale na druhé straně naopak urychluje tok peněz. (Nývltová, a další, 2010)

## **1.6.4 Controlling likvidity**

Z časového hlediska je možné likviditu dělit na dlouhodobou (solventnost) a krátkodobou. Solventnost neboli schopnost společnosti dostát svým finančním závazkům, které jsou splatné v časovém horizontu delším než jeden rok, je hodnocena dlouhodobými poměrovými ukazateli, které mají pevnou vazbu na kapitálovou strukturu společnosti. Zabývá se poměry vlastních a cizích dlouhodobých zdrojů financování, jejich vzájemnými vztahy a celkovým dopadem kapitálové struktury na budoucí financování společnosti. Oblast krátkodobé likvidity je měřena pomocí krátkodobých finančních poměrových ukazatelů, které hodnotí finanční pozici firmy z hlediska hotovosti. Krátkodobou likviditu lze pak charakterizovat jako schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům, tedy závazkům se splatností do jednoho roku. (Petřík, 2009)

Závislost mezi solventností a likviditou je možné vyjádřit tvrzením, že „podmínkou solventnosti je likvidita“ (Růčková, 2011 str. 48)

Trvalé likvidity lze dosáhnout tím, že budou udržovány vysoké zůstatky peněžní hotovosti na běžných účtech nebo v podobě krátkodobého finančního majetku. Ovšem je důležité mít na paměti, že „vysoké zůstatky finančního majetku zabezpečují vysokou likviditu, avšak snižují rentabilitu.“ (Kislingerová, 2010 str. 539)

Držená aktiva v podobě finančního majetku přinášejí náklady obětované příležitosti tím, že tyto finanční prostředky nebyly investovány do projektů zajišťující vysokou rentabilitu. (Kislingerová, 2010)

Ukazatele krátkodobé likvidity je možné členit na tři základní kategorie podle likvidnosti položek aktiv, které jsou dosazovány do čitatele. Mezi tyto patří:

#### **a) běžná likvidita**

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Jinak řečeno odpovídá na otázku, jak by byl podnik schopen splatit své závazky, kdyby přeměnil veškerá oběžná aktiva k danému okamžiku na peněžní prostředky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Růčková, 2011)

Tímto ukazatelem je také možno měřit hodnotu a výkonnost celkového pracovního kapitálu a čistého pracovního kapitálu. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je platební schopnost podniku lepší. Hodnota ukazatele vyšší než 1 signalizuje přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými závazky, z čehož vyplývá, že i čistý pracovní kapitál je kladný. Tato situace by měla zajistit efektivnost firemního finančního řízení. Uspokojivé hodnoty tohoto ukazatele se pohybují na úrovni 1,5. (Petřík, 2009)

#### **b) pohotová likvidita**

Snahou tohoto ukazatele je odstranit nedostatky běžné likvidity tím, že z oběžných aktiv vylučuje zásoby. Z toho plyne, že jsou v čitateli ponechány jen peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry, krátkodobý finanční majetek a pohledávky. Ve jmenovateli zůstávají krátkodobé závazky.



V případě, že hodnota pohotové likvidity výrazně klesne oproti běžné likviditě, znamená to nadměrné množství zásob v podniku.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Sedláček, 2007)

Ukazatel je vhodné použít v případě, že společnost zjišťuje svoji krátkodobou solventnost tím, že je schopna v daném okamžiku splatit všechny své krátkodobé závazky pomocí pracovního kapitálu, který je očištěn o zásoby.

Tento průzkum se nazývá tzv. **test kyselosti**, kterým je stanovena hodnota pohotové likvidity. S výslednými hodnotami nižšími než 1 není společnost schopna plně uspokojit své krátkodobé věřitele, ovšem pro většinu firem je přijatelné rozmezí i mezi 0,8 – 1. (Petřík, 2009)

### c) okamžitá likvidita

Jedná se o nejužší pojetí likvidity, jelikož do okamžité likvidity vstupují jen ty nejlikvidnější položky z rozvahy – pohotové peněžní prostředky. Jedná se o finanční majetek uložený v bankách či v pokladně, ale i volně obchodovatelné cenné papíry a šeky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

(Růčková, 2011)

Minimální požadovaná úroveň hodnoty tohoto ukazatele by neměla být nižší než 0,2. Ovšem nedodržení předepsaných hodnot nemusí ihned znamenat finanční problémy podniku. Společnosti často využívají účetní přetažky a kontokorenty, které nemusejí být z rozvahy zjistitelné. (Růčková, 2011)

Cílem controllingu likvidity je udržovat likviditu na přijatelné úrovni s ohledem na dosahovanou rentabilitu. Pro zachování likvidity je potřeba vybalancovat příjmy a výdaje v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Tohoto cíle je dosahováno prostřednictvím finančních plánů a jejich kontroly. Ten tvoří důležitý a nenahraditelný nástroj pro řízení likvidity podniku. (Freiberg, 1996 str. 36)

Zájem řídit průběžnou likviditu v podniku ovlivňuje mnoho faktorů - „postoj podniku ke své vlastní platební schopnosti nebo naopak neschopnosti, intenzita peněžních toků v rámci podniku a jeho okolí, úrokové sazby, sankční postihy a především kvalita informací o stavech a tocích podnikových peněžních prostředků“.  
(Freiberg, 1996 str. 36)

## 2 Řízení pracovního kapitálu

Pracovní kapitál (Working Capital) je souhrnem oběžných aktiv, jejichž výše je zásadní pro existenci firmy. Hodnotu pracovního kapitálu tvoří hotovost, která je potřebná pro umořování závazků společnosti, a dá se říci, že na jeho základě společnost funguje. Jedná se o položku, která má tendenci se zvyšovat, pokud společnost expanduje nebo existují inflační tlaky. Důležitou vlastností pracovního kapitálu je, že by jeho hodnota měla růst ve stabilních podmínkách proporcionálně s růstem obratu. (Petřík, 2009)

Pracovní kapitál v sobě zahrnuje zásoby, pohledávky a finanční majetek. Jedná se tedy o majetek krátkodobý. Jeho hodnotu je pak možné matematicky vypočítat jako:

$$\mathbf{WC^1 = I + AR + FA}$$

V mnoha případech se pojem pracovní kapitál zaměňuje za tzv. **čistý pracovní kapitál** (Net Working Capital). Ten v sobě zahrnuje mimo výše zmíněných oběžných aktiv také hodnotu krátkodobých závazků. Ta jsou při samotném výpočtu od pracovního kapitálu odečítána a vzorec má pak následující složení:

$$\mathbf{NWC = WC - SAP^2}$$

(Vochozka, a další, 2012)

Souvislost jednotlivých složek pracovního kapitálu lze zobrazit také graficky – viz následující obrázek č. 2, odkud je patrné, že stálá aktiva, jsou financována dlouhodobými zdroji a krátkodobá neboli oběžná aktiva zdroji jak dlouhodobými tak krátkodobými. Z toho vyplývá, že dlouhodobé zdroje kryjí čistý pracovní kapitál, neboť ten představuje přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými zdroji. Tato část oběžného majetku je k dispozici pro podnikatelskou aktivitu, neboť dlouhodobý kapitál není krátkodobě splatný. Ovšem je nutné, aby tento pracovní kapitál byl v likvidní formě. (Synek, a další, 2010)

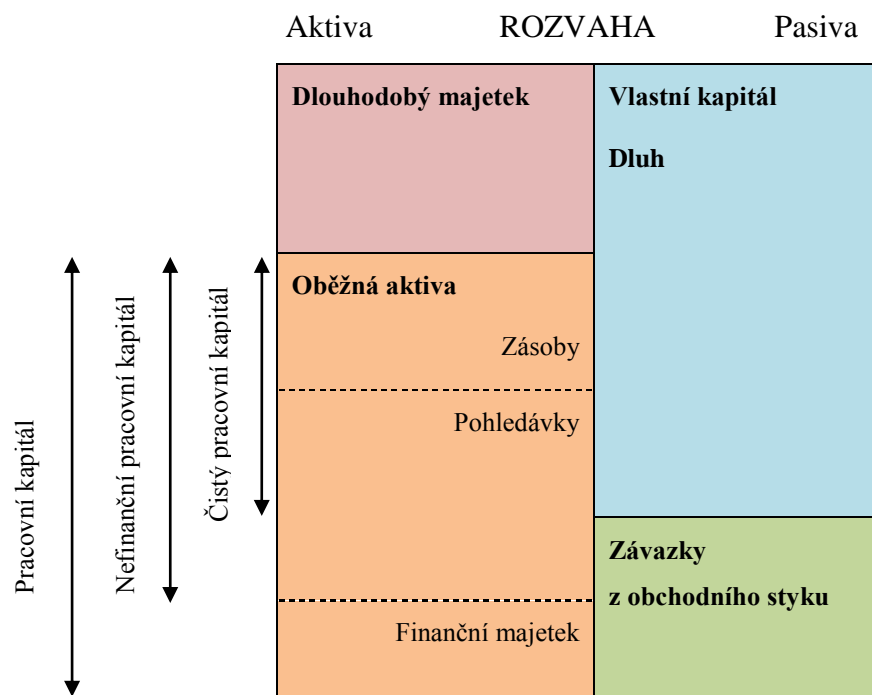
---

<sup>1</sup> WC je hodnota pracovního kapitálu (Working Capital), I označují zásoby (Inventories), AR jsou pohledávky (Accounts Receivable) a FA tvoří finanční majetek (Financial Assets) (Vochozka, a další, 2012)

<sup>2</sup> SAP = hodnota krátkodobých závazků (Short-term Accounts Payable) (Vochozka, a další, 2012)

Kladná hodnota čistého pracovního kapitálu je ideální pro správné fungování podniku. Přináší podniku dodatečné disponibilní zdroje, které mohou být reinvestovány do dalších vhodných forem oběžných aktiv, což zabezpečuje zdravý dlouhodobý stabilní růst firmy. (Petřík, 2009)

**Obrázek č. 2:** Struktura pracovního kapitálu



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (Kislingerová, 2010)

V případě, že bude hodnota čistého pracovního kapitálu záporná, bude záporný též ukazatel běžné likvidity. Z výše zmíněného je patrné, že podnik uplatňuje agresivní přístup k finančnímu řízení – dlouhodobý majetek je financován krátkodobými zdroji. Z dlouhodobého hlediska je tento přístup nemožný, ovšem krátkodobě jde o velmi efektivní volbu. Riziko pak nastává v případě neschopnosti splácet své závazky. Je – li krátkodobý cizí kapitál větší než oběžná aktiva a čistý pracovní kapitál je záporný, jde o tzv. **nekrytý dluh**. (Vochozka, a další, 2012)

V souvislosti s pracovním kapitálem se hovoří také o tzv. čistém provozně nutném pracovním kapitálu. „Přívlastek *provozně nutný* zdůrazňuje vyloučení části majetkových položek, resp. závazků, které nesouvisejí s provozními výnosy, případně jsou nadbytečné.“ (Řezňáková, 2010 str. 35)

Matematické vyjádření provozně nutného pracovního kapitálu udává následující vzorec:

$$\textit{Provozně nutný pracovní kapitál} = \textit{dlouhodobý majetek} + \textit{čistý pracovní kapitál}$$

Řízení pracovního kapitálu má tedy za úkol dvě základní úlohy. Za prvé je nutné určit optimální výši jednotlivých položek oběžných aktiv a jejich celkového souhrnu a za druhé stanovit způsob financování tohoto oběžného majetku. (Synek, a další, 2010)

## 2.1 Strategie řízení pracovního kapitálu

Vlastníci podniku usilují o co nejvyšší výnosnost vložených investic, proto se snaží o minimalizaci vlastního kapitálu pro financování podnikových aktivit. Na základě této teorie byly vytvořeny následující 3 strategie pro řízení čistého pracovního kapitálu.

**Uvolněná strategie řízení** – při této strategii disponuje podnik poměrně vysokým množstvím hotovostních prostředků, má vytvořené dostatečné zásoby pro zabezpečení plynulé výroby na delší časové období a jako podporu prodeje svých výrobků poskytuje delší dobu splatnosti zákazníkům. S tím je ovšem spojena vysoká úroveň pohledávek a absence financování prostřednictvím dodavatelských úvěrů.

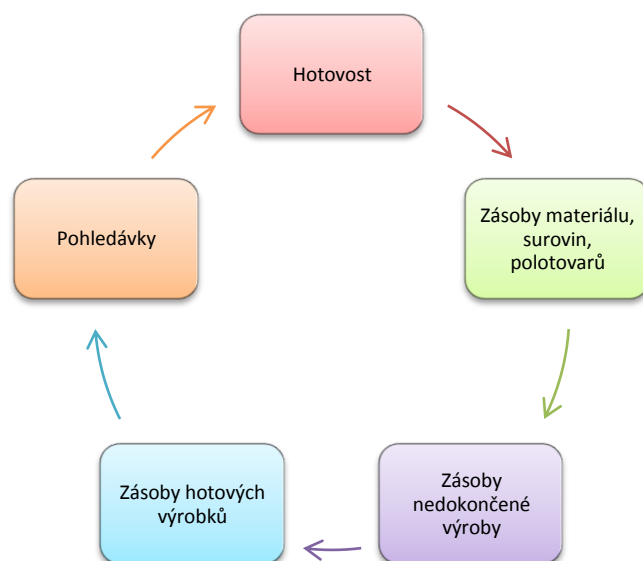
**Restriktivní strategie řízení** – v tomto případě je držena minimální výše peněžních prostředků, zásob a pohledávek a naopak dochází k maximalizaci hodnoty závazků, s čímž jsou spojeny obchodní úvěry. Počet obrátek čistého pracovního kapitálu je vysoký. Tuto strategii volí podniky, které se snaží dosáhnout vysoké míry výnosnosti investovaného kapitálu. Přináší i jistá rizika.

**Umírněná (vyvážená) strategie řízení** – Jedná se o kompromis dvou výše zmíněných strategií a jedná se o doporučovanou strategii řízení čistého pracovního kapitálu. (Řezňáková, 2010)

## 2.2 Obratový cyklus peněz

S pracovním kapitálem bezprostředně souvisí obratový cyklus peněz. Ten vysvětluje transformaci vstupního kapitálu, nejčastěji zásob v různých podobách, do peněžních toků. Tento proces ovšem určitou dobu trvá a jsou s ním spojeny na jedné straně náklady a výdaje, ale na druhé straně přináší příjmy a výnosy. Tyto složky se ovšem v mnoha případech nekryjí, což signalizuje potřebu řízení pracovního kapitálu a stanovení optimální výše pracovního kapitálu. (Nývtová, a další, 2010)

**Obrázek č. 3:** Obratový cyklus



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (Kislingerová, 2010)

Snahou by mělo být minimalizovat dobu obratového cyklu, aby nedocházelo k příliš dlouhodobému vázání peněžních prostředků v různých formách oběžného majetku. Z toho důvodu je nutné sledovat a řídit dobu obratu zásob, pohledávek a závazků, které mají vliv na obratový cyklus a jeho dobu výrazně ovlivňují. Naopak cílem je maximálně zhodnotit vložený kapitál na vyšší hodnotu. (Nývltová, a další, 2010)

Z hlediska výhodnosti je podstatné, aby hotovost, která je na začátku obratového cyklu investována, byla nižší, než hotovost inkasovaná od odběratelů. Pro řízení pracovního kapitálu je důležitý počáteční objem investovaných prostředků a doba, na kterou jsou investovány. (Kislingerová, 2010)

### **2.3 Zásoby**

Suroviny a materiál po vstupu do podniku získávají statut zásob, které váží finanční prostředky na ně vynaložené. Proto je důležité věnovat pozornost jejich optimální výši. Následné využití zásob ve výrobním procesu pak přináší jejich přeměnu na nedokončené výrobky až do fáze hotových výrobků určených k prodeji. Ty se poté opět transformují do finančních prostředků. Celý tento proces je součástí obratového cyklu, který je znázorněn na obrázku č. 3. (Kislingerová, 2010)

### 2.3.1 Řízení zásob

Řízení zásob je soubor činností, které zajišťují plynulý chod výroby a prodeje, určuje potřebné množství zásob ve stanoveném charakteru, kvalitě s ohledem na minimalizaci nákladů a vázanost kapitálu. (Soukupová, a další, 2005)

Pro řízení zásob je možné použít nepřeberné množství metod. V této práci budou uvedeny takové, které mají vazbu na analyzovaný podnik PEARTEC s.r.o. Vzhledem k situaci, že společnost drží jen minimum zásob a převážně operuje na bázi Just-in-Time (JIT), bude věnována pozornost právě této metodě společně s analýzou ABC.

#### a) Just-in-Time

Řízení zásob na bázi Just-in-Time je velice progresivní, flexibilní, kvalitní a konkurenceschopnou metodou. „Tento systém je založen na principu výroby, který pracuje s požadavkem vynikající kvality<sup>3</sup>, absolutní časové koordinace, minimalizace nákladů a tržní orientace.“ (Petřík, 2009 str. 98) Tyto požadavky jsou využity ve všech výrobních postupech i fázích výroby a konečným efektem je plynulé zlepšení ve všech podstatných charakteristikách výrobku. (Petřík, 2009)

Myšlenkou JIT je vyrábět jen nezbytné položky v nezbytném množství ovšem v odpovídající kvalitě. Výroba je orientovaná na eliminaci plýtvání v pěti základních oblastech, jako je nadprodukce, čekání, dopravní náklady, udržování zásob a nekvalitní výrobky. (Keřkovský, 2009)

Existují tři **přístupy** k aplikaci metody Just-in-Time (JIT):

1. JIT je chápán jako firemní filosofie řízení výroby, kde cílem je postupné zlepšování a eliminace plýtvání prostřednictvím pracovníků.
2. JIT je souborem technik pro řízení výroby, jako jsou kultura, jednoduché a flexibilní stroje, řízení údržby, JIT dodávky apod.

---

<sup>3</sup> V anglickém překladu jako High quality concept (Petřík, 2009)

3. Just-in-Time jako metoda plánování a řízení výroby – řízení pomocí kanbanů<sup>4</sup>, synchronizace výroby.

Na výše uvedené přístupy je možné nahlížet také jako na hierarchii na sebe navazujících aplikačních vrstev. První dva stupně bývají označovány jako „volný JIT“, v případě, že se uplatňují všechny tři stupně, jedná se o takzvaný „čistý JIT“. (Keřkovský, 2009)

Porovnání metody JIT s klasickým přístupem uvádí následující tabulka č. 1

**Tabulka č. 1:** porovnání tradičních systémů a systému Just-in-Time

Charakteristiky řízení výroby	Tradiční systémy	Systém Just-in-Time
Výrobní program	Široký	Omezený
Konstrukce výrobků	Snaha maximálně vyhovět zákazníkovi	Uplatňování standardizace, konstrukce přizpůsobována výrobě
Výrobní proces a mezioperační doprava	Technologické uspořádání výrobního procesu	Předmětové uspořádání výrobního procesu
Pracovní síla a pracovní styl	Pracovní síla specializovaná, úzce kvalifikovaná, práce individualizovaná, změny pracovního procesu jsou prosazovány spíše příkazy	Větší kvalifikace a flexibilní pracovní síla, týmová práce a kooperace, změny pracovního procesu jsou prosazovány na základě hromadného odsouhlasení
Plánování výroby	Komplikované výrobní toky, dlouhé seřizovací časy, velké výrobní dávky, počítačová podpora plánování výroby je velmi významná	Krátké seřizovací časy, malé výrobní dávky, kratší průběžné doby, počítačová podpora zaměřena spíše na sledování průběhu výroby
Řízení zásob	Velké mezioperační zásoby, mezioperační sklady	Malé mezioperační zásoby, skladování rozpracovaných výrobků přímo na dílnách
Subdodavatelé	Velký počet s konkurenčními vztahy	Limitovaný počet s kooperativními vztahy
Výrobní kontrola jakosti	V kritických místech, zaměřená na výrobky	Plynulá, zaměřená na kritická místa výrobního procesu
Údržba výrobního zařízení	Po poruše, prováděna specialisty	Preventivní, prováděná operátory

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (Keřkovský, 2009)

<sup>4</sup> Kanban = japonské označení pro štítek, který je základním informačním nosičem. Jde o samoregulační systém založený na principech JIT, kde kanbany plní funkci objednávek a průvodek. (Keřkovský, 2009)



V rámci tohoto přístupu jsou využity hlavní všeobecné zásady:

- Krátký přípravný a zaváděcí cyklus výroby,
- standardizace výrobních součástek i jednotlivých dílů a možnost jejich všestranného použití v rámci firemních činností,
- je kladen důraz na kvalitní a přesně načasované dodávky všech vstupů,
- trvalé snižování velikosti nedokončené výroby a zásob,
- analýza redukce aktivit nepřinášející podniku přidanou hodnotu,
- podstatná je orientace výroby na poptávku – požadavky trhu,
- důležitá je vysoká úroveň zapojených moderních technologií a flexibilita v procesech.

(Petřík, 2009)

#### **b) Analýza ABC**

Analýza ABC je nástrojem pro stanovení priorit a pro controlling má velký význam, jelikož umožňuje cílené a hospodárné postupy. Pokud budou dobře pochopeny vnitřní souvislosti firemních procesů, lze zavčas učinit nápravná opatření, jejichž účinky lze očekávat ihned. (Vollmuth, 2004)

Tato analýza se zabývá zkoumáním objemů a hodnot jednotlivých analyzovaných položek. Při sledování podniku lze zjistit, že i malá množství mohou tvořit významnou a rozhodující hodnotu z celkového objemu. Důležité ovšem je, aby byly zjištěny a analyzovány skupiny s nejvýznamnější hodnotou pro firmu. Metodu ABC lze použít v oblasti zásobování, skladování, výrobě i odbytu. (Petřík, 2009)

V oblasti zásob se metoda jeví jako vhodná pro určení, řízení, kontrolu a plánování důležitých, méně důležitých a okrajových činností. Ve výrobě je možné díky tomuto nástroji řídit fixní náklady. V rámci dodavatelských vztahů lze monitorovat a analyzovat nejdůležitější dodavatele, kteří mají podíl na většině objemu dodávaného materiálu a prostřednictvím analýzy určit hlavní přínosy a závazky plynoucí z těchto vztahů. (Petřík, 2009) Metoda ABC je úspěšná také v oblasti odbytu, kdy lze jednoduše analyzovat odbytové oblasti a skupiny zákazníků. (Vollmuth, 2004)

Při aplikaci analýzy ABC na řízení času, tzv. Time management lze mluvit o **Paretově analýze**. Ta je stanovena na principu rozvržení úkolů podle důležitosti. „Z praxe je známo, že 5-20% pracovního nasazení produkuje 75-80% celkového výkonu. Zbývajících 80-95% nasazení produkuje pouze 5-20% celkového výkonu.“ (Vollmuth, 2004 str. 20)

### c) analýza objemu zakázky

Cílem analýzy objemu zakázky je plynulé sledování a optimalizace jejich struktury. Je nutné věnovat pozornost především malým zakázkám, jelikož u velkých podniků mohou malé zakázky přinášet vysoké náklady, především administrativního charakteru.

Úspěchy v podniku mnohdy závisí na velikosti a struktuře zakázek. Měl by být zachován „zdravý“ poměr mezi objemem zakázek a velikostí podniku, jelikož v případě nevyváženosti dochází k problémům v odbytu. Tedy pokud roste podnik, měly by adekvátně růst také objem zakázek.

Metoda je založená na rozdělení jednotlivých zakázek dle své velikosti. Následně se zjišťuje počet zakázek a výnos pro existující objem. Společně s hodnotami absolutními se vypočítají též hodnoty akumulované. Obvykle se používají údaje celého účetního období. Následující tabulka č. 2 zobrazuje možnost analýzy objemu zakázek. (Vollmuth, 2004)

**Tabulka č. 2:** Analýza objemu zakázky

Zakázky s hodnotou		Zakázky				Obraty			
Od	Do	Počet	%	Kumulovaný počet	%	Kč	%	Kč kumulovaně	%
do	100								
101	500								
501	1000								

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (Vollmuth, 2004)

Po samotné analýze je potřeba, aby vedení podniku vypracovalo a odsouhlasilo plány opatření na zlepšení struktury objemu zakázek.

## **2.4 Pohledávky**

Na základě již zmíněného obrátového cyklu je patrné, že další významnou položkou pro potřeby řízení jsou pohledávky. Ty vznikají jako důsledek vyskladnění výrobků či zboží bez přijetí (inkasa) peněžních prostředků za toto plnění. (Nývltová, a další, 2010)

Dle Kislingerové existují dva základní motivy existence pohledávek – za prvé placení při plnění bývá obvykle obtížně realizovatelné z technických a organizačních důvodů, jelikož v případě milionových transakcí jsou hotovostní platby či kontrola bankovních převodů velmi složité. Druhým motivem je riziko vzniku nedobytnosti pohledávek či opoždění plateb z důvodu vyjednávání odkladů splatnosti s dodavateli, jako nástroj konkurenčního boje. (Kislingerová, 2010)

### **2.4.1 Řízení pohledávek**

Cílem řízení pohledávek je včasná a řádná úhrada plateb od odběratelů. „Správné načasování a optimální řízení pohledávek na jedné straně chrání podnik před druhotnou platební neschopností, na straně druhé zásadním způsobem ovlivňuje charakter obchodní politiky, z čehož může plynout i vznik konkurenční výhody na trhu.“ (Nývltová, a další, 2010 str. 147)

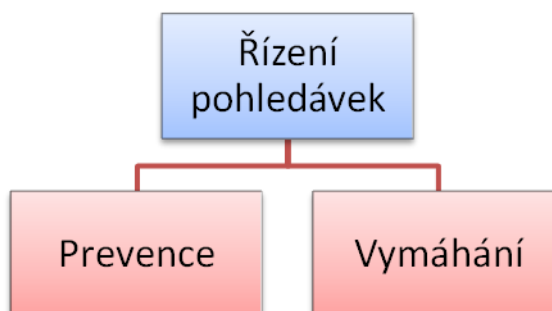
„Širší cíl řízení pohledávek by mohl být zformulován jako umožnění růstu prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů do Cash-flow.“ (Kislingerová, 2010 str. 474)

Úkolem řízení pohledávek je tedy ochrana společnosti před vysokým objemem faktur, které zákazníci platí se zpožděním a zároveň snaha o minimalizaci podílu nedobytných pohledávek, které nejsou uhrazeny vůbec, nebo jsou vyinkasované s nutností vynaložení poměrně vysokých nákladů. V případě, že bude takto pevně nastavena úvěrová politika společnosti, bude obtížné dosahovat vysokých objemů prodeje. Je tedy nutné ustálit řízení na takové úrovni, která minimalizuje podíl špatných pohledávek, ale zároveň výrazně neomezí prodej. (Kislingerová, 2010)

Pohledávky jsou pro účely jejich řízení většinou rozděleny do několika skupin, a to zejména podle rizikovosti či sídla jednotlivých odběratelů, podle doby splatnosti pohledávek (zda se jedná o pohledávky před splatností či po splatnosti), podle měny, ve které je pohledávka denominována či pravidelnosti vzniku účetního případu.

(Šiman, a další, 2010)

**Obrázek č. 4:** Dimenze řízení pohledávek



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (Kislingerová, 2010)

Úkolem prevence je zamezení vzniku nedobytné nebo pozdě uhrazené pohledávky. Preventivní opatření je potřeba sledovat již ve fázi prodeje, aby se následně nemuselo příliš často řešit vymáhání, se kterým souvisí mimo pozdní úhradu pohledávky také další dodatečné náklady. Vymáhání pak přichází na řadu v případě, že se nepodařilo zajistit včasné uhrazení pohledávky. Pro efektivní řízení pohledávek je vhodné využívat tzv. proaktivní politiku v této oblasti. Tím se míní například upravení modelu rozhodování ve formě vnitřního předpisu společnosti. (Kislingerová, 2010)

#### **2.4.2 Negativní dopady pohledávek**

Existence obtížně vymahatelných pohledávek má významné negativní dopady na peněžní toky podniku, čímž je následně ohrožena i jeho likvidita a rentabilita. Proto je důležité sledovat, komu bude obchodní úvěr poskytnut, případně v jaké výši. Vhodným nástrojem pro minimalizaci rizika nesplacení může být pojištění pohledávek. Pojištěním se pohledávky stávají zajištěnými, což může být výhodné například v případě úpadku odběratele. Pojištěné pohledávky také zvyšují bonitu podniku v případě, že by sloužily k ručení při žádosti o poskytnutí bankovního úvěru. (Šiman, a další, 2010)

V případě, že se již pohledávky stanou nevymahatelné, je možno je podstoupit faktoringové společnosti, případně vytvořit opravnou položku, která je při splnění daných podmínek daňově uznatelná. (Kislingerová, 2010)

## **2.5 Krátkodobý finanční majetek**

„Motivem držení krátkodobého finančního majetku je určitá potřeba pojistky, která je v pohotovosti pro krytí nenadálých výdajů a hrazení běžných závazků i v případě, že selže tok očekávaných příjmů.“ (Scholleová, 2012 str. 103)

Do kategorie krátkodobého finančního majetku lze kromě peněžních prostředků držených v hotovosti nebo na běžném účtu zařadit také peníze, které jsou investovány v různých krátkodobých finančních instrumentech. K těmto instrumentům lze zařadit například cenné papíry, pokladniční poukázky či termínované vklady s dobou splatnosti kratší než jeden rok. (Scholleová, 2012)

Základní motiv držby finančního majetku je především zajištění potřebné bezpečnostní likvidity podniku. Dalším, ne již tak významným motivem, může být například investiční potřeba. Část finančních prostředků, která nebude v blízké budoucnosti využita, je na jistou dobu investována na finančních trzích do likvidních instrumentů, které mohou být v případě potřeby rychle a bez výrazných ztrát prodány a přeměněny zpět na hotové peníze pro krytí provozních potřeb podniku. (Kislingerová, 2010)

Hodnotu krátkodobého finančního majetku ovlivňuje jeho výše na konci předcházejícího období a řízení hotovosti v období současném. (Scholleová, 2012)

### **2.5.1 Řízení krátkodobého finančního majetku**

Řízení krátkodobého finančního majetku se orientuje především na řízení stavu hotovosti a optimalizaci stavu peněžních zůstatků na bankovních účtech. V souvislosti se řízením hotovosti existují různé přístupy, které se touto problematikou zabývají.

Mezi nejčastěji využívané v poslední době patří Cash pooling<sup>5</sup> či Netting<sup>6</sup>. Tyto přístupy k řízení hotovosti jsou ovšem uplatnitelné především ve velkých korporacích, což pro účely této práce není předmětné. (Kislingerová, 2010)

Ovšem existují také teoretické modely, které se touto problematikou zabývají, a jejich rozbor je na místě. Mezi tyto modely lze zařadit Baumolův model č Miller – Orrův model.

### **Baumolův model**

Je vycházeno z předpokladu, že společnost snižuje hotovost rovnoměrně v průběhu určitého období. Dále je známo, že jsou pravidelně inkasovány tržby v určité výši. V důsledku této situace vzniká určitá výše peněžního toku. Zájem společnosti spočívá v tom, aby nedržela příliš mnoho peněžních zůstatků, jelikož ty nepřinášejí žádný výnos a naopak se bude snažit optimalizovat velikost této peněžní zásoby. Vyjádření Baumolova modelu udává následující rovnice.

$$C^* = \sqrt{\frac{TF2}{k}}$$

Kde:

C\* ..... optimální výše transferu hotovosti na běžný účet,

T ..... celková suma hotovosti potřebná během určitého období,

F ..... fixní náklady spojené s transferem – poplatky a provize z prodeje cenných papírů či získání půjčky,

k ..... náklady na půjčku nebo neuskutečněné výnosy z cenných papírů (náklady obětované příležitosti).

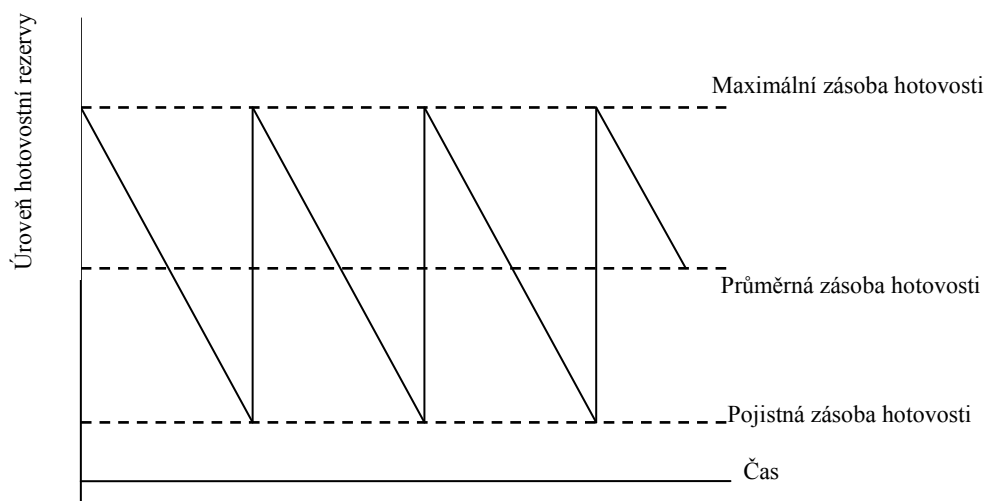
---

<sup>5</sup> Cash pooling = „soustředování přebytků peněžních prostředků na jednom účtu, a to v kombinaci s možností využívání kontokorentu.“ (Kislingerová, 2010 str. 558)

<sup>6</sup> Netting = „systém, který umožňuje mezi spřízněnými subjekty vyrovnávat vzájemné závazky a pohledávky na netto (čisté) bázi. Lze jej použít i pro vztahy se třetími (nespřízněnými) stranami. (Kislingerová, 2010 str. 567)

Při určité velikosti počátečního stavu peněz dokáže společnost pokrýt finanční potřeby v průběhu jistého období. Jakmile tuto zásobu vyčerpá, bude povinna v následujícím období peněžní zásobu doplnit například prodejem cenných papírů či prostřednictvím krátkodobého úvěru. Grafické znázornění modelu viz obrázek č. 5. (Jindřichovská, 2013)

**Obrázek č. 5:** Baumolův model



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (Kislingerová, 2010 str. 572)

### Miller – Orrův model

Tento model funguje na principu, že přebytek hotovosti je investován do krátkodobých finančních instrumentů, a naopak v případě potřeby se nejdříve prodávají tyto instrumenty a opětovně se proměňují na hotovost. Je stanovena horní a dolní mez pro hotovost pomocí rozpětí, které lze vypočítat pomocí následujícího vzorce:

$$\text{Rozpětí} = \frac{3 \cdot N_o \cdot \sigma_{PI}^2}{4 \cdot i}$$

Kde:

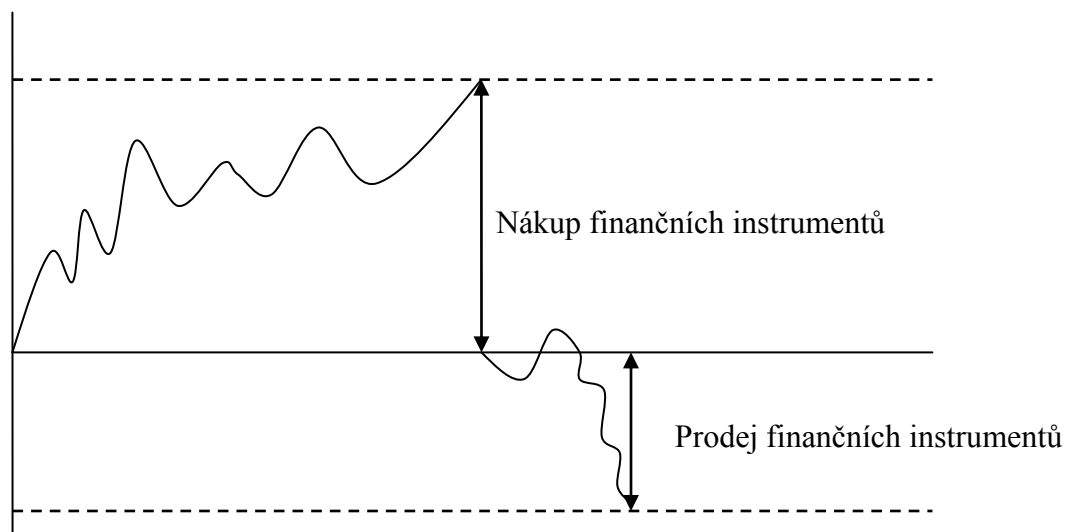
$N_o$  ..... transakční náklady spojené s nákupem a prodejem krátkodobých finančních instrumentů,

$\sigma_{PI}^2$  ..... rozptyl (rozdíl) denních čistých peněžních toků, tj. denní peněžní příjem minus denní peněžní výdaj, který je měřený za posledních 100 dní,

$i$  ..... denní diskontní míra krátkodobých finančních instrumentů.

Bod návratu je pak určen subjektivně společností, dle její interní potřeby hotovosti. Bod návratu se tedy rovná dolní mezi, ke které je připočteno výše zmíněné rozpětí. (Nývtová, a další, 2010)

**Obrázek č. 6:** Miller-Orrův model



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (Nývtová, a další, 2010 str. 150)

### 2.5.2 Řízení likvidity

Na řízení krátkodobého finančního majetku, především hotovosti navazuje také řízení peněžních toků neboli Cash flow, které souvisejí s udržení trvalé likvidity podniku. Tedy udržení schopnosti hradit své závazky. Úkolem řízení je zde sledovat a ovlivňovat požadavky na výdaje, příjmy a zůstatky finančního majetku s důrazem na udržení rovnováhy mezi potřebami a zdroji. Zároveň je cílem snižování nákladů na udržení likvidity. (Kislingerová, 2010)

Peněžní toky představují pohyb, změnu (přírůstky nebo úbytky) a přeměnu peněžních prostředků na různé druhy aktiv. Z tohoto pohledu je možné rozlišovat různé majtkové operace:

- Pohyb majetku či peněžních prostředků bez vlivu na výsledek hospodaření,
- operace, které mají vliv na výsledek hospodaření, ale nikoliv na pohyb peněz,
- operace ovlivňující jak výsledek hospodaření, tak pohyb peněz,
- operace, které nemají vliv ani na výsledek hospodaření a ani na pohyb peněžních prostředků.



Po shrnutí výše uvedených skutečností lze dojít k závěru, že změna stavu finančních prostředků je dána rozdílem mezi příjmy a výdaji. Pokud by se tato změna připočetla k počátečnímu stavu peněžních prostředků, byla by vyčíslena konečná hodnota peněžních prostředků podniku. (Nývtová, a další, 2010)

Výkaz o peněžních tocích neboli Cash flow informuje společnost o tom, jakým způsobem byly vytvořeny příjmy a naopak na co byly vynaloženy disponibilní peněžní prostředky. Zpravidla se sledují peněžní toky ve třech základních oblastech – provozní, finanční a investiční. **Provozní** Cash flow zahrnuje příjmy a výdaje, které souvisí s hlavní činností podniku. V **investiční** oblasti jsou sledovány změny v hodnotě dlouhodobého majetku a evidují se výdaje na jeho pořízení, případně příjem z prodeje dlouhodobého majetku. **Finanční** Cash flow je zaměřeno na strukturu zdrojů financování a její změny – eviduje výplaty podílů ze zisku či získávání a splácení finančních zdrojů. (Řezňáková, 2010)

Výpočet Cash flow může probíhat dvěma různými způsoby:

#### a) nepřímou metodou

V případě vykazování peněžních toků nepřímou metodou je upravován výsledek hospodaření o nepeněžní operace, o neuhrazené náklady a výnosy minulých let, o změny stavu zásob, pohledávek, závazků a následně o položky příjmů a výdajů související s investiční a finanční činností podniku. (Růčková, a další, 2012)

**Tabulka č. 3:** Základní struktura přehledu Cash flow

Příjmy		Přehled o cash flow		Výdaje	
	Počáteční stav peněžních prostředků				
Obrát příjmů	Příjmy období		Výdaje období		Obrát výdajů
			Konečný stav peněžních prostředků		
	Součet	=			Součet

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (Sedláček, 2007 str. 49)

## **b) přímou metodou**

Tento postup sestavení Cash flow vychází ze sledování jednotlivých položek příjmů a výdajů peněz za určité období. Z důvodu jeho administrativní náročnosti je tento způsob využíván především v krátkodobém časovém horizontu, tedy při plánování příjmů a výdajů na čtvrtletí, měsíce či dny. (Řezňáková, 2010)

Po shrnutí výše uvedených skutečností lze určit základní nástroje pro řízení likvidity podniku, kam patří zejména:

- Plány faktur
- Příjmy plateb od obchodních partnerů
- Splácení úvěrů
- Zakládání depozit
- Vypořádání kreditních a debetních úroků na běžných účtech
- Operace na finančních trzích

(Kislingerová, 2010)

## **2.6 Závazky**

V případě závazků z platebního styku je snahou podniku vytvořit co nejlepší obchodní a platební podmínky s maximálním odkladem splatnosti. Tento druh závazků je významným a levným zdrojem financování pracovního kapitálu. Ovšem v případě jejich nekontrolovatelné výše mohou závazky představovat riziko, které může mít za následek ohrožení finanční stability či samotné existence podniku. (Nývltová, a další, 2010)

Úhrada závazků je v první řadě spojena s využitím oběžného majetku, tedy krátkodobým finančním majetkem, pohledávkami a zásobami. V případě, že se podnik dostane do problémů, z důvodu nedostatku finančních prostředků, dochází k prodeji části dlouhodobého majetku, aby mohly být splatné závazky uspokojeny. (Řezňáková, 2010)

### 2.6.1 Řízení závazků

Úkolem řízení závazků je tedy jejich optimalizace a rozhodování o odkladu splatnosti či zaplacení. Podstatné je také rozhodování o způsobu úhrady závazků. Při tomto rozhodování jsou nápomocny ukazatele finanční analýzy určující obrat a dobu splatnosti závazků. (Nývltová, a další, 2010)

Ukazatel obratovosti závazků dává do poměru tržby a závazky a udává, kolikrát se závazky v podniku otočí. Doba obratu neboli splatnost závazků charakterizuje rychlost splácení závazků podniku. Jeho hodnotu lze stanovit dvěma způsoby. (Růčková, 2011) V prvním případě vydělíme 365 dní k/ke obratovosti závazků, ve druhém jsou pak krátkodobé závazky děleny denními tržbami z prodeje výrobků, zboží a služeb.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

(Kislingerová, 2010)

Obecně platí, že doba obratu závazků by měla být delší, než doba obratu pohledávek, aby nedošlo k narušení finanční rovnováhy společnosti. (Růčková, 2011)

Nedílnou součástí při rozhodování o odkladu splatnosti závazků, tedy čerpání obchodního úvěru, by měla být také průběžná kontrola zadluženosti, na kterou se zaměřují obratové ukazatele finanční analýzy. Tyto ukazatele jsou podstatné pro udržení celkové finanční stability podniku a pomáhají při řízení přiměřenosti zadlužení. (Mirinič, 2014)

Celková zadluženost podniku je stanovena podílem cizích zdrojů na celkových aktivech, tedy:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

(Sedláček, 2007)

Tento ukazatel odráží finanční riziko věřitelů, proto také bývá označován jako ukazatel věřitelského rizika. Věřitelé preferují spíše nízké hodnoty tohoto ukazatele, neboť čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnost proti ztrátám věřitelů v případě likvidace společnosti. (Sedláček, 2007)

Významným ukazatelem v této oblasti je koeficient samofinancování, který vyjadřuje jaká část podnikových aktiv je financována vlastním kapitálem akcionářů.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$$

(Růčková, 2011)

Jedná se o doplňkový ukazatel k výše zmíněnému ukazateli celkové zadluženosti. Součet těchto dvou ukazatelů by měl tedy v souhrnu dát hodnotu rovnu jedné. Lze jej považovat za jeden z nejpodstatnějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace podniku. (Růčková, 2011)

## 2.7 Optimální velikost pracovního kapitálu

Výši pracovního kapitálu ovlivňuje řada faktorů - průběh výroby, nákupu, prodeje a jiné. Pracovní kapitál napomáhá k usnadnění obchodních vztahů mezi obchodními partnery, neboť není vyžadována platba ihned při dodání zboží či služeb, ale je možnost využít tzv. obchodní úvěr z odkladu platby. Každá položka pracovního kapitálu hraje svou určitou a významnou roli. Zásoby zboží a výrobků umožňují dodávky v krátkých časových intervalech, pohledávky usnadňují platební styk a hotovostí jsou vyrovnávány výkyvy v tržbách nebo časový nesoulad mezi příjmy a výdaji. Řízení pracovního kapitálu se tak může stát pro mnohé společnosti příležitostí k nalezení úspor díky jeho efektivnějšímu využití. (Kislingerová, 2010)

„Efektivním řízením pracovního kapitálu, tedy v důsledku rychlejší přeměny krátkodobých oběžných aktiv v hotovost nebo oddálením plateb dodavatelům, dochází k uvolnění hotovosti. Výsledkem je pak vyšší úroveň disponibilní hotovosti, případně snížení potřeby investovaného kapitálu.“ (Řezňáková, 2010 str. 51)

Mezi podstatná opatření, která vedou ke zvýšení disponibilní hotovosti, patří především:

- Optimalizace procesu výroby a zásobování
- Rychlejší inkaso hotovosti
- Dosažení odložených plateb a zvýhodnění dodavatelských úvěrů
- Efektivní řízení pohotovostní rezervy peněžních prostředků pro řádné splácení svých závazků

(Řezňáková, 2010)

Pro efektivní měření, hodnocení a plánování budoucích potřeb pracovního kapitálu lze využít také poměrový ukazatel pracovního kapitálu, který je stanoven jako podíl tržeb a velikosti pracovního kapitálu.

$$\text{Pracovní kapitál} = \frac{\text{tržby}}{\text{pracovní kapitál}}$$

(Petřík, 2009)

Pracovní kapitál tak bude předpovídat potřebu zdrojů a hotovosti ve vztahu k současným i plánovaným tržbám v běžném i plánovaném období. (Petřík, 2009)

Významné světové firmy v dnešní době upřednostňují tzv. **nulový pracovní kapitál**. Toto pojetí se od klasického pracovního kapitálu odlišuje tím, že je předpokládána rychlá reakce podniku na objednávky<sup>7</sup>, je aplikován systém Just-in-Time a maximální snaha o zkrácení obrátového cyklu peněz. (Synek, 2011)

Správné řízení pracovního kapitálu, důsledné sledování likvidity a zadluženosti by mělo vést k efektivnějšímu hospodaření podniku a růstu jeho celkové tržní hodnoty a konkurenceschopnosti. Ovšem je důležité mít na paměti, že stanovení optimální výše pracovního kapitálu i jeho řízení je složitý proces, na který působí mnoho faktorů, jako například obor podnikání, charakter odvětví či velikost společnosti. (Kislingerová, 2010)

---

<sup>7</sup> Rychlá reakce podniku na objednávky je označována také jako management založený na poptávce, neboli demand – based management. (Synek, 2011)

### 3 Profil podniku PEARTEC s.r.o.

V následující části práce bude charakterizován vybraný podnik PEARTEC s.r.o., ve kterém bude vyhodnocena efektivita finančního řízení z hlediska pracovního kapitálu a finanční analýzy. V konečné fázi budou navržena možná zlepšení v oblasti finančního řízení

a controllingových aktivit ve společnosti.

#### 3.1 Identifikační údaje

<i>Obchodní firma:</i>	PEARTEC s.r.o.
<i>Právní forma:</i>	společnost s ručením omezeným
<i>Sídlo společnosti:</i>	Morseova 1126/5, 301 00 Plzeň
<i>Identifikační číslo:</i>	280 50 932
<i>Datum zápisu:</i>	23. 2. 2009
<i>Výše základního kapitálu:</i>	200.000,- Kč
<i>Předmět podnikání:</i>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<i>Orgány společnosti:</i>	Ing. Tomáš Podlena – jednatel, společník Ing. Bohumil Kopp – jednatel, společník Ing. Antonín Podhrázký, Ph.D. - společník
<i>Způsob jednání:</i>	jednatel jedná jménem společnosti samostatně

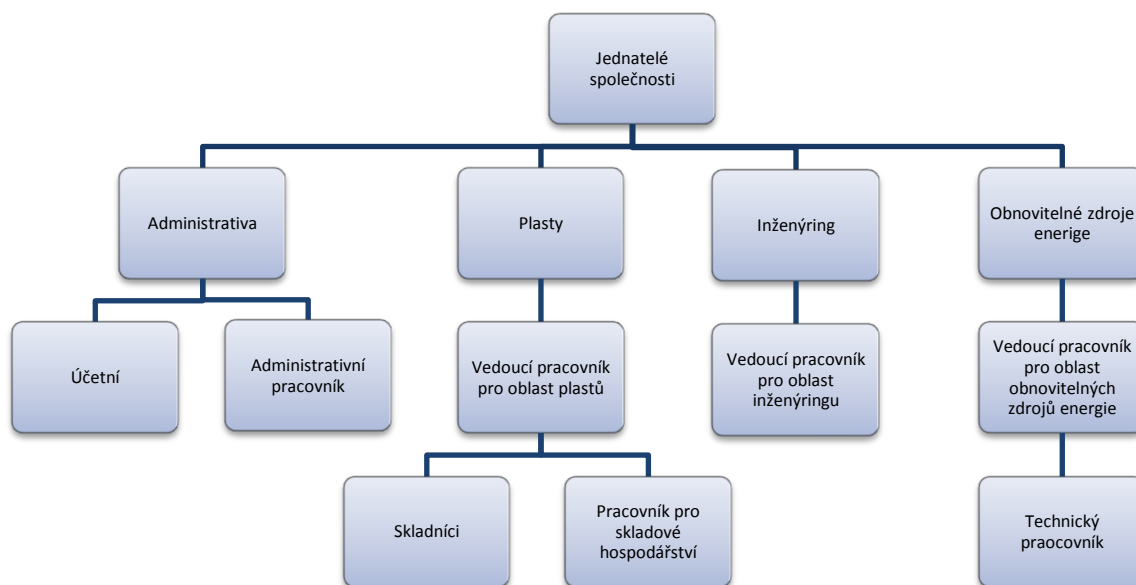
(Mašková, 2014 str. 27)

#### 3.2 Organizační struktura podniku

Společnost PEARTEC s.r.o. je řízena dvěma jednatelem, kteří jsou zároveň jejími společníky. Každý společník je zodpovědný za vedení jednoho z kompetenčních center, na která je celá společnost rozdělena. Jedná se o kompetenční centrum **plastů** a kompetenční centrum **inženýringu**. Do působnosti třetího společníka spadá oblast **obnovitelných zdrojů energie**, jakožto třetí z těchto oblastí.

Hlavní sídlo společnosti, které se nachází v Plzni, slouží pro účely řízení společnosti, finance, obchodní činnosti a pro aktivity spojené s oblastí výzkumu a vývoje. Zaměstnanci zodpovědní za zpracování, výrobu a skladování plastů pracují na odloučeném pracovišti v Kaznějově u Plzně.

**Obrázek č. 7:** Organizační struktura společnosti PEARTEC s.r.o.



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (PEARTEC a), 2016)

Společnost je organizována na vzájemné spolupráci jednotlivých kompetenčních center tak, aby u každého obchodního případu byly důsledně analyzovány funkce, účel, ohleduplnost k okolnímu prostředí a celkové náklady na životní cyklus. Tento přístup je aplikován po celou dobu provádění díla.

### 3.3 Charakteristika předmětu podnikání

PEARTEC s.r.o. (dále jen PEARTEC) byl založen v roce 2009, kdy se předmět podnikání orientoval pouze na oblast druhotného zpracování plastů. V roce 2012 došlo k významným změnám. Společnost se přejmenovala z původní TP-TEC na PEARTEC (se zachováním právní formy podnikání) a došlo též k rozšíření personálního týmu o dva nové kolegy. V současné době dochází k neustálému rozvoji společnosti ve snaze o zkvalitnění produktového portfolia společnosti a rozšiřování její působnosti na domácích i zahraničních trzích.

Pozornost je soustředěna především na automobilový a strojírenský průmysl, kde plasty, speciální technologie a aplikace obnovitelných zdrojů energie hrají klíčovou roli. (PEARTEC a), 2016)

### **Plasty**

Oblast plastů je orientována na zakázkovou, kusovou, malo- až středně sériovou výrobu plastových dílů a výrobků, které se z plastových dílů montují. Mezi nejvýznamnější výrobky tohoto druhu patří například kryty motorů montovaných na tramvaje či signalizační zařízení pro řidiče vozidel hromadné dopravy. Nedílnou součástí této oblasti je také zpracování plastových přebytků, vtoků a zmetků z produkce plastikářských společností, se kterými PEARTEC dále obchoduje. (Mašková, 2014) (PEARTEC a), 2016)

### **Inženýring**

V rámci kompetenčního centra inženýring společnost vyvíjí a konstruuje vstřikovací nástroje pro výrobu plastových dílů, navrhuje a vyrábí elektromechanické sestavy a výrobky s integrovanou elektronikou. To vše se odehrává za doprovodu podpůrných výpočtů a simulací. Za zmínku zde stojí také fyzikální a matematická analytika se zaměřením na energetické výpočty za doprovodu termovizní diagnostiky, vývoj výpočtových softwarů RillFEM či analytické výpočty v oblasti elektromagnetismu. Podstatnou součástí podnikání v oblasti inženýringu jsou také indukce a indukční ohřevy, kde dochází k vývoji a následné výrobě vlastních induktorů, tepelných výměníků či transformátorů. Provádí se kontrolní měření a servis již stávajících indukčních zařízení. (PEARTEC b), 2016)

### **Obnovitelné zdroje energie**

Stále více se do popředí dostává oblast obnovitelných zdrojů energie, kde se společnost zabývá výpočty, simulacemi a realizací opatření ke snížení tepelné náročnosti u již zavedených procesů vykazující vyšší tepelnou spotřebu, než je ve skutečnosti nutné. Jako příklad lze uvést termovize průmyslových i obytných budov se záznamem a detailním popisem slabých míst společně s návrhem na vhodnou optimalizaci. (Mašková, 2014).



Hlavním cílem společnosti je spokojenost zákazníka, a proto testování a ověřování jakosti výrobků probíhá na základě vlastních interních standardů společnosti a zároveň dle požadavků zákazníka. (PEARTEC b), 2016)

### **3.4 SWOT analýza společnosti**

„Cílem SWOT<sup>8</sup> analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ (Jakubíková, 2008 str. 103) V rámci příležitostí a hrozeb je analyzováno vnější prostředí společnosti. Pro odhalení významných silných a slabých stránek slouží analýza interního neboli vnitřního prostředí podniku. (Jakubíková, 2008)

V rámci této kapitoly budou identifikovány podstatné příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky společnosti PEARTEC s.r.o., které se bezprostředně dotýkají jejího předmětu podnikání a mohou mít vliv na jeho budoucí vývoj.

#### **3.4.1 Vnější prostředí**

Vnější prostředí je složeno ze dvou podsystémů. Jedná se o makroprostředí, které zkoumá okolí podniku, které nelze vůbec, nebo jen stěží ovlivnit (legislativa, ekonomika) a mezoprostředí, kam lze zařadit například dodavatele, odběratele či konkurenci, které lze určitými opatřeními podniku alespoň zmírnit.

#### **Makroprostředí**

Nejvýznamnější faktory makroprostředí, které mohou ovlivnit hospodaření analyzované společnosti, patří především změny v oblasti legislativy, ekonomiky státu a technologickém pokroku.

---

<sup>8</sup> Název „SWOT“ je složen z počátečních písmen anglického názvosloví silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), na jejichž identifikaci je analýza zaměřena. (Jakubíková, 2008)

## **Legislativa**

V technických oborech a oborech zabývající se hospodárným využívání energie je nutné věnovat pozornost řadě zákonů a vyhlášek. Nejnovějším zákonem, který vstoupil v platnost v roce 2012, je Zákon 165/2012 Sb. o podporovaných zdrojích energie, které souvisejí s podporou elektřiny, tepla a biometanu z obnovitelných zdrojů energie, druhotných energetických zdrojů, apod.

Podstatnou roli pro společnost PEARTEC s.r.o. hrají též vydávané České technické normy ČSN, které se vztahují k problematice využívání energie a energetické náročnosti budov, technologií a výrobků. V České republice, jakožto členském státě Evropské unie, je nutné dodržovat závazné evropské směrnice a nařízení.

Jako účastník mezinárodního obchodu, musí společnost PEARTEC s.r.o. dodržovat též Zákon č. 13/1993 Sb., Celní zákon. Od května 2016 vstoupí v platnost nový Celní řád, nový celní kodex a dva prováděcí předpisy. Novelizací projde také zákon o DPH. Také zákon o účetnictví přináší od roku 2016 spoustu významných změn, kterým je potřeba věnovat pozornost. Pro společnost PEARTEC s.r.o. je podstatná především změna v oblasti účtování zásob vlastní výroby. (MPOČR, 2008)

## **Ekonomika**

Makroekonomické údaje a jejich trendy mohou zásadně ovlivnit hospodářské výsledky podniku.

Česká republika i nadále prochází dynamickým růstem své ekonomiky. Silný růst ekonomiky v roce 2015 byl zapříčiněn především pozitivním nabídkovým šokem, a to díky výraznému poklesu korunové ceny ropy. Pozitivní vyhlídky predikce reálného HDP pro rok 2016 určují hodnotu růstu ve výši 2,7%, v roce 2017 přibližně 2,6 %. Tuzemská ekonomika tak vzrostla nejvíce za posledních několik let. K celkovému růstu HDP výrazně přispěl zahraniční obchod, což je pro společnost dobrý signál. Podstatným faktorem je i růst domácí poptávky.

Dalším podstatným faktorem v oblasti ekonomiky, který může podnik výrazným způsobem ovlivnit v rámci zahraničního obchodu, je vývoj měnového kurzu. Rizikem by mohlo být přetrvání výraznějších tlaků na zhodnocení kurzu koruny. Ovšem i nadále zatím přetrvává trend okolo hranice 27 CZK/EUR. Díky intervencím ČNB však není riziko příliš vysoké.

Pozitivním faktorem jsou stále trvající nízké ceny komodit, naopak riziko přináší zpomalování růstu čínské ekonomiky. Část obchodních partnerů společnosti PEARTEC má své zastoupení v Číně, proto je zde nejistý budoucí vývoj mezinárodního obchodu. Utužování spolupráce české a čínské ekonomiky v rámci zapojování do globálních dodavatelských řetězců ovšem toto riziko zmírňuje.

(MFČR, 2016)

### **Technologie**

Díky rychlému technickému a technologickému pokroku v dnešní době, je nutné jeho vývoj neustále sledovat. Právě technologie hraje jednu z klíčových rolí při konkurenceschopnosti. Díky tomu se společnost snaží neustále technologicky zlepšovat a inovovat výrobní procesy. Na základě operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost můžou společnosti v období let 2014 – 2020 využít dotace až ve čtyřech oblastech podpory a to:

- Rozvoj výzkumu a vývoje pro inovace,
- podpora podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních firem,
- účinné nakládání energií, rozvoj energetické infrastruktury a obnovitelných zdrojů energie, podpora zavádění nových technologií v oblasti nakládání energií a druhotných surovin,
- rozvoj informačních a komunikačních technologií,
- technická pomoc.

(Czechinvest, © 1994–2016)

### **Mezoprostředí**

V rámci mezoprostředí jsou sledovány dodavatelsko-odběratelské vztahy podniku, možnosti příchodu nových konkurentů na trhu i analýza konkurence stávající, s čímž je spojeno riziko vzniku substitučních výrobků.

### **Zákazníci**

Se svými zákazníky se společnost PEARTEC snaží budovat přátelské a dlouhodobé vztahy. S většinou z nich je v pravidelném osobním kontaktu, případě prostřednictvím e-mailové komunikace. Hlavní zákazníky tvoří velké společnosti z oblasti plastikářského a strojírenského průmyslu, kterým PEARTEC poskytuje návrhy řešení

a následné sestavení vstřikovacích nástrojů a forem. K méně významným, ovšem stálým zákazníkům patří podniky odkupující plastovou drť mletou společností PEARTEC. V oblasti indukčních ohřevů dochází k zakázkové výrobě induktorů a tepelných výměníků na základě požadavků zákazníků. Převážná většina těchto zákazníků společnosti má své sídlo v České republice. (PEARTEC a), 2016)

### **Dodavatelé**

Přední dodavatelé, podílející se na velkoobjemových zakázkách jsou především zahraniční subjekty sídlící v Číně. U těchto partnerů je zajištěna výroba prototypových a sériových nástrojů a forem. K volbě výběru spolupráce s asijskými partnery vedla jejich kvalita v oblasti průmyslu, high-tech zařízení a procesů. Důležitým rozhodujícím faktorem zde byla také přiměřená cenová hladina a okamžitá kapacita.

V oblasti plastů a indukčních ohřevů spoléhá podnik spíše na tuzemské dodavatele z důvodu nutnosti pružného a rychlého jednání ohledně dodávek.

Z důvodu orientace podniku na zakázkovou výrobu, jsou zásoby pořizovány na bázi Just-in-Time, díky čemuž nedochází k zadržování nadbytečných zásob na skladech. Výběr i komunikace s dodavatelem jsou v kompetenci jednatelů společnosti, kteří vždy zvažují vhodnost jejich volby z hlediska cenových nákladů, dostupnosti a kvality. (PEARTEC a), 2016)

### **Stávající a potenciální konkurence**

Silná poptávka po plastových výrobcích je pocíťována stále rostoucí konkurencí na trhu. Prosadit se v tomto prostředí a udržet si trvalý růst, nutí společnost zvyšovat svou produktivitu a přizpůsobovat se moderním inovacím v oblasti výroby, nákupu, logistiky i obchodu. Nedílnou součástí průmyslového inženýrství je v dnešní době využití pokročilých informačních systémů a specializovaných softwarových aplikací, čehož si je i společnost PEARTEC s.r.o. vědoma a nezůstává pozadu.

Firem zabývajících se výrobou a zpracováváním plastových výrobků či strojním inženýrstvím existuje celá řada. Ovšem orientovat se na podniky mající roční obraty v řádech desítek milionů je bezesporu zbytečné. Mezi malými a středními podniky ovšem takové množství konkurentů není. Díky aktivnímu přístupu jednatelů při uzavírání kontraktů a neustálému analyzování konkurenčního prostředí, by se společnost neměla obávat ztráty svých stávajících zákazníků.

Vzhledem k tomu, že se společnost vždy snaží vyjít zákazníkům co nejvíce vstříc v oblasti ceny, termínů, kvality i jeho požadavků, neměla by být ohrožena vznikem substitutů.

PEARTEC vytváří velmi specifická díla vyráběná zákazníkům na míru, ke kterým je jen těžko možné přirovnávat substituty běžných společností vyskytujících se na trhu v odvětví průmyslu. (PEARTEC a), 2016)

**Obrázek č. 8:** Příležitosti a hrozby podniku PEARTEC s.r.o.

Příležitosti	Hrozby
Dotační programy na technologie	Výkyvy měnového kurzu
Expandování na nové trhy	Změny daňové a celní legislativy
Možnost využití stále levnější pracovní síly v Asii	Omezení zahraničního obchodu
Nasycenost lokálních výrobců a jejich dlouhé dodací lhůty	Opakování krize s dopady do automobilového průmyslu

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016

Výše uvedená tabulka zobrazuje nejvýznamnější příležitosti a hrozby, kterými může být podnik ovlivněn z hlediska vnějšího prostředí.

### 3.4.2 Vnitřní prostředí

Analýza vnitřního neboli interního prostředí podniku se orientuje především na oblast výroby, distribuce výrobků a služeb společně s aktivitami podílejícími se na výzkumu a vývoji společnosti.

#### Výroba

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole této práce, předmět podnikání společnosti je založen na fungování třech základních kompetenčních center. Ve všech třech oblastech je uplatňován systém řízení zásob Just-in-Time, neboť se jedná o zakázkovou výrobu, která není pravidelná. Peněžní prostředky vložené do pořízení a uskladňování zásob by tedy byly neefektivně využity. Cílem společnosti je spokojenost zákazníka, proto výroba probíhá dle jeho požadavků. S ohledem na velmi specifické vlastnosti a potřebné znalosti probíhá výroba i následná instalace v místě určení pod vedením odborných pracovníků společnosti PEARTEC. (PEARTEC a), 2016)

## **Distribuce**

Způsob distribuce je pro jednotlivé oblasti specifický.

V případě prodeje plastového granulátu, který je dodáván především tuzemským obchodním partnerům, má společnost jednoho stálého přepravce, který přepravu uskutečňuje. U většiny ostatních druhů plastových výrobků a dílů dochází k osobnímu předání z důvodu ověření spokojenosti zákazníka s výrobou a jakostí. K osobnímu předání díla dochází také z důvodu nepravidelnosti zakázek, kdy by se společnosti nevyplatilo investovat do finančně nákladných přeprav výrobků.

Doprava velkých forem a vstřikovacích nástrojů z Číny probíhá prostřednictvím letecké či námořní přepravy - volba dopravy závisí především na velikosti a hmotnosti konkrétního nástroje. Ve většině případů je volena taková přepravní společnost, která se věnuje jak přepravě mezinárodní, tak vnitrostátní. Důvodem je plynulé předání díla zákazníkovi bez nutnosti změny přepravce v průběhu transferu. Vedoucí pracovníci s ohledem na spolehlivost a jistotu dodání zboží zákazníkovi, jsou vždy přítomni jak na začátku přepravy v Číně, tak při předávání díla zákazníkovi.

Poskytování služeb v oblasti inženýringu a aktivity spojené s vývojem jsou uskutečňovány v kancelářských prostorách, případně formou obchodních jednání přímo v místě zákazníka. Též výpočty a simulace úspory tepelné náročnosti probíhají v sídle společnosti za pomoci specifického softwarového vybavení RILIFEM vyvinutého společností PEARTEC.

## **Výzkum a vývoj**

V posledních letech se společnost PEARTEC s.r.o. zapojuje též do aktivit v oblasti výzkumu a vývoje. Jde především o vývoj nových zařízení pro indukční ohřevy, či výpočetní software pro technickou analýzu dat.

Souhrn zjištěných nejvýznamnějších silných a slabých stránek udává následující tabulka.

**Tabulka č. 4:** Silné a slabé stránky podniku PEARTEC s.r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
Flexibilní management	Složitá distribuce nástrojů z Číny
Hloubka odborných zkušeností v kombinaci s manažerskými	Nízký počet zaměstnanců
Pevné a dlouhodobé vztahy se zákazníky	Limitovaná zastupitelnost
Zaměření na specifické a unikátní technologie a výrobky	Absence vlastní dílny pro výrobu forem

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016

Lze konstatovat, že i přes složitou distribuci nástrojů, převažují silné stránky. Jedinečnost výrobků a výborné vztahy s obchodními partnery mohou mít povahu konkurenční výhody v rámci odvětví. Tento fakt dokazovala i analýza vnějšího prostředí, kde jako identifikovaná příležitost byla právě nízká pravděpodobnost vstupu konkurentů. (PEARTEC a), 2016)

## 4 Hodnocení efektivity finančního řízení ve společnosti PEARTEC s.r.o.

V následující kapitole bude rozebrána problematika prachovního kapitálu a jeho jednotlivých složek ve vybrané společnosti, způsob jejich řízení a controllingové aktivity.

### 4.1 Pracovní kapitál podniku

Na začátku vlastní analýzy pracovního kapitálu je na místě přiblížit vývoj pracovního kapitálu a čistého pracovního kapitálu v uplynulých letech. Zdroje pro tvorbu této části práce tvoří výkazy účetní závěrky za období 2012–2015 a interní zdroje podniku.

**Tabulka č. 5:** Pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál podniku PEARTEC s.r.o.

	2012	2013	2014	2015
Zásoby	711	544	4 120	1 982
Krátkodobé pohledávky	6 710	1 092	2 368	10 914
Krátkodobý finanční majetek	5 354	3 371	3 296	12 063
Krátkodobé závazky	12 898	3 904	7 843	22 633
Pracovní kapitál	12 775	5 007	9 784	24 959
Čistý pracovní kapitál	- 123	1 103	1 941	2 326

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

V oblasti pracovního kapitálu lze v průběhu analyzovaných let zaznamenat rostoucí tendenci. Záporné hodnoty čistého pracovního kapitálu v roce 2012 byly způsobeny velkým nárůstem krátkodobých závazků oproti vykazovanému oběžnému majetku. V následujících letech byla značná část závazků uhrazena, což přispělo k růstu hodnot ukazatele čistého pracovního kapitálu. Rok 2015 přinesl také velký nárůst krátkodobých závazků, ten byl ovšem na druhé straně vykompenzován růstem oběžných aktiv, především pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Tuto skutečnost lze odůvodnit tím, že v tomto roce byly uzavřeny významné zakázky, uskutečněné prostřednictvím zálohových faktur jak z pohledu dodavatelů tak odběratelů.



**Obrázek č. 9:** Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2012-2015



**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Vývoj pracovního kapitálu v průběhu let znázorňuje i obrázek č. 9. Jeho růst signalizuje postupné zvyšování financování oběžných aktiv dlouhodobými zdroji. V roce 2012 byl veškerý oběžný majetek financován krátkodobými zdroji, v roce 2015 již oběžná aktiva převyšovala splatné závazky, tedy část těchto oběžných aktiv byla kryta dlouhodobými zdroji. Růst pracovního kapitálu společnosti je pravděpodobně spojen s tím, že je v posledních letech ve fázi expanze. (PEARTEC a), 2016)

#### **4.1.1 Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku**

Ve společnosti PEARTEC není controllingovým aktivitám věnována patřičná pozornost. Vzhledem ke své velikosti zde nejsou zřízeny konkrétní úseky či pracoviště, ale veškeré řízení spadá do kompetence jednatelů společnosti. Tedy ani controlling pracovního kapitálu nemá ve společnosti uplatnění. Cílem této práce je také seznámit vedení podniku s možnostmi řízení pracovního kapitálu a výsledky jejich aplikace na společnost PEARTEC pro případnou budoucí orientaci na tuto problematiku. Jedinými oblastmi, kde společnost uplatňuje controllingové aktivity je v oblasti řízení pohledávek a závazků, kdy jsou pravidelně sestavovány reporty o jejich době splatnosti.

Jako strategie řízení pracovního kapitálu se nejlépe jeví vyvážená strategie, která je kombinací agresivní a umírněné. PEARTEC udržuje vysoký podíl finančního majetku a pohledávek, ale zásoby jsou v podniku drženy na nulové úrovni. Z agresivní strategie je naopak převzat vysoký objem závazků. (PEARTEC a), 2016)

## 4.2 Řízení zásob

Ve zvoleném podniku jsou zásoby řízeny na bázi Just-in-Time. Snahou je minimalizace stavu zásob z důvodu nutnosti alokace finančních prostředků do jiných složek majetku. Tento fakt určuje i podnikání převážně na principu zakázkové výroby, kde není možné udržovat vysoké zásoby materiálu, jelikož zakázky jsou nepravidelné a unikátní. Ve většině případů nedochází k výrobě zcela totožných nástrojů.

Jediné zásoby podniku jsou vázány v oblasti plastů. Jedná se především o plastové přebytky z výroby podniků pro plastové díly, které PEARTEC vykupuje a následně v rozmělněné podobě dále prodává. Jedná se především následující druhy plastového materiálu

- Polypropylen (PP)
- Polyamid (PA)
- Polyoxymetylen (POM)
- Akrylonitrilbutadienstyren (ABS)

Zásoby mohou vznikat také v rámci malosériové výroby, kde jsou konstruovány výrobky z plastových dílů. Mezi tyto je možné zařadit plastové díly pro výrobu signalizačních zařízení do vozidel hromadné obsluhy či plastové kryty na motory tramvají. Ovšem zde se nejedná o významné hodnoty skladových položek, ale spíše o dílčí přebytky, které nebyly zákazníkům dodány, ale jejich prodej se v blízké době uskuteční.

Ostatní oblasti podnikání žádné zásoby nevykazují. Centrum inženýringu a obnovitelných zdrojů energie se orientuje spíše na poskytování služeb. Při konstrukci induktorů je volba použitého materiálu rozhodující až při samotné výrobě, není proto možné zásobovat v této oblasti dopředu. Výroba vstřikovacích nástrojů a forem také probíhá dle specifikací zákazníka, ovšem v tomto případě se jedná o poměrně zdoluhavý proces. Samotná výroba mnohdy trvá až několik měsíců. V případě, že se zakázka nestihne dokončit do konce roku, vystupují tyto rozpracované nástroje ve formě nedokončené výroby. Tento druh zásob má v rámci podniku významné zastoupení.

Následně je uvedena struktura zásob ve společnosti.

**Tabulka č. 6:** Struktura zásob v podniku PEARTEC s.r.o. v tis Kč.

	2012	2013	2014	2015
Materál	204	151	280	334
Nedokončená výroba	507	393	3 840	1 648

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Velký nárůst nedokončené výroby v letech 2014 a 2015 má významný vliv také na hodnoty ukazatelů v oblasti poměrových ukazatelů zásob.

**Tabulka č. 7:** Rychlost obratu zásob a doba obratu zásob v podniku PEARTEC s.r.o.

	2012	2013	2014	2015
Tržby	4 461	23 858	11 070	27 929
Zásoby	711	544	4 120	1 982
Rychlost obratu zásob	6	44	3	14
Doba obratu zásob	58	8	136	26

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Rok 2013 byl významným v oblasti tržeb, naopak zásoby v podobě nedokončené výroby díky tomu klesly o 167 tisíc korun, což se projevilo i na rychlosti a době obratu zásob v tomto roce. Nízké hodnoty rychlosti obratu zásob v roce 2014 způsobil především vysoký podíl nedokončené výroby v poměru k vykazovaným tržbám.

S tím je spojená také doba obratu 136 dní, což vyjadřuje zadržení peněžních prostředků ve formě zásob po takto dlouhou dobu. V roce 2015 se již hodnoty obou ukazatelů vrátili do normálu, neboť byla většina zakázek z předešlého roku vyfakturována a došlo tak k úbytku nedokončené výroby. Tyto fakturace ovlivnily také velikost vykázaného výsledku hospodaření.

#### **4.2.1 Controlling zásob**

Controllingovým aktivitám v rámci zásob nebyla v podniku doposud věnována žádná pozornost. Semletý materiál se uchovává v plastových žocích a stav materiálu je veden pouze jednoduchou evidencí na základě přijatých a vydaných dodacích listů. S ohledem na charakter materiálu je velmi obtížné sledovat jeho přesné skladované množství, pokud společnost nemá potřebné vybavení a kompetence k efektivnějšímu řízení.

O zásobách je účtováno způsobem B, proto není jejich evidence v průběhu roku do účetního programu Pohoda zaznamenávána. Je tedy vždy jen inventarizován konečný stav ke konci účetního období. (PEARTEC a), 2016)

Pro efektivnější řízení těchto zásob by bylo vhodné lépe organizovat sklad i evidenci skladového hospodářství. Především by bylo dobré zavést účtování o skladovaných zásobách způsobem A a začlenit do procesu průběžnou evidenci příjmů a výdajů materiálu pomocí účetního programu. Ten umožňuje detailní třídění druhů zásob, jejich ocenění i tvorbu průvodních dokladů. Díky tomu by byla zajištěna lepší kontrola pořizovaného i vydávaného materiálu, což by ocenili jak pracovníci ve skladu tak vedoucí pracovníci pro lepší řízení skladových zásob. Tato optimalizace by jistě vedla i k eliminaci skladovacích a administrativních nákladů.

V rámci ostatních oblastí podnikání, kde převládá zakázková výroba, se jako vhodná controllingová aktivita jeví analýza objemu zakázky. Napomáhá lepší orientaci v zakázkách, určení jejich struktury i významnosti na celkových tržbách.

Tabulka číslo 10 analyzuje objemy zakázek v roce 2015. Vzhledem k náročnosti a specifikaci nástrojů a forem je počet celkových zakázek za rok poměrně nízký oproti ostatním výrobním společnostem. Ovšem jak je možné vidět, i přes nízký počet ročních zakázek je jejich obrátová významnost velká.

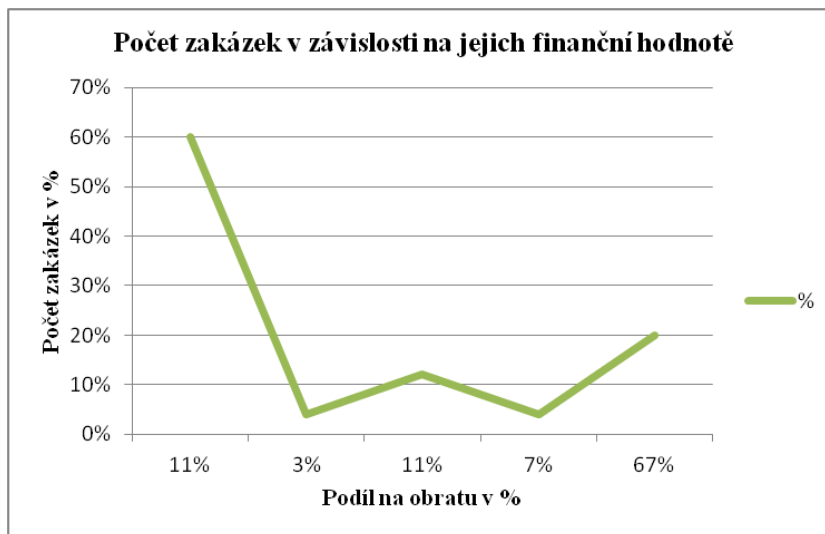
**Obrázek č. 10:** Analýza objemu zakázek v roce 2015 v podniku PEARTEC s.r.o.

Zakázky s hodnotou v Kč		Zakázky				Obraty zakázek v Kč				Průměrně Kč na zakázku
Od	Do	Počet	%	Kumulovaný počet	%	Kč	%	Kč kumulovaně	%	Kč/počet
0	500 000	15	60%	15	60%	3 103 171	11%	3 103 171	11%	206 878
500 001	1 000 000	1	4%	16	64%	946 801	3%	4 049 973	15%	946 801
1 000 001	1 500 000	3	12%	19	76%	3 114 201	11%	7 164 174	26%	1 038 067
1 500 001	2 000 000	1	4%	20	80%	1 913 243	7%	9 077 417	33%	1 913 243
2 000 001	a více	5	20%	25	100%	18 834 120	67%	27 911 536	100%	3 766 824

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (PEARTEC a), 2016)

Zakázky jsou rozděleny dle jejich hodnoty do 5 pásem. Z hlediska počtu zakázek mají největší zastoupení zakázky do 500.000 Kč. Ovšem při porovnání s jejich obrátem v korunách tvoří pouze 11% celkového obrátu. Tuto skutečnost potvrzuje i obrázek č. 11.

**Obrázek č. 11:** Počet zakázek v závislosti na jejich finanční hodnotě



**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (PEARTEC a), 2016)

Zakázkám v podniku je věnována potřebná péče a důraz je kladen na jejich minulý vývoj i strukturu. Z pohledu analýzy ABC je utvrzeno pravidlo, že 20% objemných zakázek tvoří až 67% celkového obrátu a naopak malé zakázky pouze 11% celkového obrátu. Controlling v oblasti zakázkové výroby lze tedy ve společnosti považovat za efektivní.

### 4.3 Řízení pohledávek

Řízení pohledávek je jednou z oblastí, ke které společnost PEARTEC přistupuje aktivně. Včasná úhrada pohledávek je jednou z podmínek plynulého chodu podniku. Důvodem k analýze pohledávek je také pohled na schopnost hradit své závazky, tedy pohled likvidity podniku.

Platební podmínky jsou většinou nastaveny na splatnost faktur 14–30 dní s ohledem na spolehlivost obchodního partnera. U významných zakázek, které mají dlouhodobější a nákladnější charakter výroby, je upřednostňována zálohová fakturace. Zálohový princip je zpravidla realizován ve třech krocích, většinou dle fází výroby. V průběhu těchto fází dochází k odsouhlasení části procesu výroby zákazníkem a následné fakturaci.

Struktura pohledávek dle jejich splatnosti vždy ke konci účetního období je charakterizována následující osmou tabulkou.

**Tabulka č. 8:** Pohledávky dle rozmezí splatnosti podniku PEARTEC s.r.o. (v tis. Kč)

	2012	2013	2014	2015
Před splatností	6 507	890	2 227	10 668
Po splatnosti do 30 dnů	163	184	140	138
Po splatnosti do 60 dnů	-	-	-	5
Po splatnosti do 90 dnů	-	44	-	-
Po splatnosti do 180 dnů	2	-	-	33
Po splatnosti nad 180 dnů	38	- 26	-	-

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016 dle (PEARTEC a), 2016)

Většina pohledávek společnosti je hrazena včas před uběhnutím doby své splatnosti, jen ve výjimečných případech se na inkaso pohledávek čeká déle než 30 dní. Dle výše uvedené struktury je patrné, že aktivita v oblasti řízení pohledávek je účinná.

Řízení pohledávek probíhá formou týdenních reportů o době jejich splatnosti, které jsou předkládány vedení podniku. Evidovány jsou jak pohledávky před splatností, tak pohledávky po splatnosti. Informace o splatných pohledávkách podává informační systém Pohoda, který umožňuje třídít pohledávky dle různých hledisek. Agendu pohledávek je možné filtrovat dle splatnosti, odběratelů, zakázek či měny. První upomínka o vzniku pohledávky po splatnosti je zákazníkovi zaslána prostřednictvím e-mailu s prosbou o včasnou úhradu. V případě nesplnění svého závazku ani po prvním upomenutí dochází k odeslání formální písemné upomínky odběrateli.

#### **4.3.1 Controlling pohledávek**

V rámci controllingu pohledávek je sledována rychlost a doba jejich obratu. Významnost těchto ukazatelů je v současné době v podniku PEARTEC mizivá. Vedení společnosti se orientuje především na reporty o pohledávkách po splatnosti, jak bylo již uvedeno. Z poměrových ukazatelů pro rychlost a dobu obratu pohledávek je ovšem možné získat také informace užitečné pro řízení a budoucí predikci uzavíraných obchodů. Je z nich patrná například vázanost kapitálu v pohledávkách či předvídání rizika vzniku druhotné platební neschopnosti.

**Tabulka č. 9:** Ukazatele rychlosti obratu a doby obratu pohledávek v podniku PEARTEC s.r.o.

	2012	2013	2014	2015
Tržby	4 461	23 858	11 070	27 929
Pohledávky	309	560	284	757
Rychlost obratu pohledávek	14	43	39	37
Doba obratu pohledávek	25	9	9	10

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Kvalitu v oblasti řízení pohledávek vysvětlují také hodnoty uvedené v tabulce č. 8. V rámci výpočtů byly pro lepší vypovídající schopnost ukazatelů vzaty pouze pohledávky z obchodních vztahů, které mají souvislost s vykazovanými tržbami.

Rychlost i doba obratu pohledávek je díky pravidelnému kontrolování dob splatnosti na uspokojivé úrovni. Doba obratu 25 dní v roce 2012 byla zapříčiněna poměrně nízkými dosaženými tržbami v daném roce, hodnota pohledávek z obchodních vztahů také nebyla příliš významná. Úhrady pohledávek za 9 dní v průběhu roku 2013 a 2014 ukazují na velmi dobrou spolehlivost obchodních partnerů v rámci dodržování stanovených platebních podmínek. I když v roce 2015 došlo k nárůstu doby splatnosti na 10 dní, stále se jedná o velmi uspokojivou situaci.

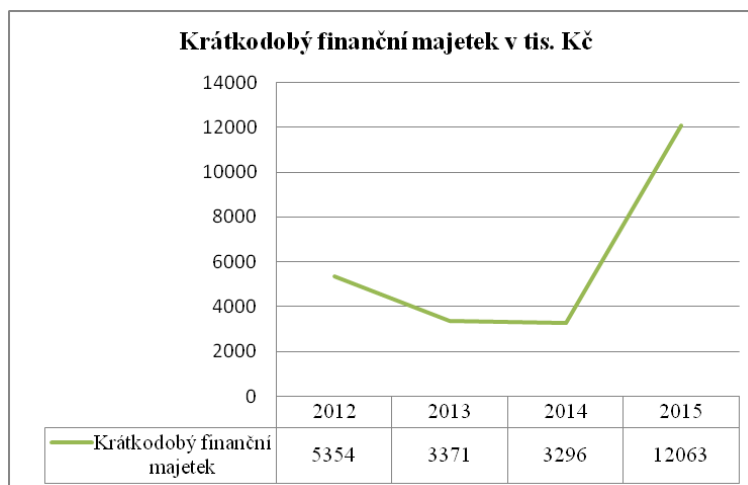
Ač se společnost problému řízení pohledávek věnuje, měla by své aktivity ještě prohloubit právě výše uvedené poměrové ukazatele. Na základě výpočtů bylo zjištěno, že vázanost kapitálu ve formě pohledávek není dlouhá a riziko vzniku druhotné platební neschopnosti podniku nehrozí.

#### **4.4 Řízení krátkodobého finančního majetku**

Krátkodobý finanční majetek je v uvedeném podniku tvořen peněžními prostředky v hotovosti a na bankovním účtu. Investice do krátkodobých finančních instrumentů nejsou využívány, neboť potřeba dostatečného množství finančních prostředků na nákladné zakázky je zde zásadní. Z důvodu absence investic bylo doposud využití modelů pro řízení hotovosti zbytečné. Z toho plynou i nulové zkušenosti v oblasti řízení tohoto druhu majetku.

Vývoj krátkodobého finančního majetku v letech 2012-2015 ilustruje následující obrázek č. 12, odkud je patrný jeho kolísavý trend.

**Obrázek č. 12:** Vývoj krátkodobého finančního majetku v letech 2012-2015 ve společnosti PEARTEC s.r.o.



**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Vývoj krátkodobého finančního majetku má vazbu opět na zálohy. Vyšší hodnota v roce 2012 je zapříčiněna úhradami těchto zálohových faktur a naopak pokles hodnot v následujícím období je spojen s vyúčtováním záloh, většinou s minimálním až nulovým doplatkem. V jednom roce tedy dochází k přílivu finančních prostředků, který je v následujícím roce spojen s vyúčtováním záloh s dopadem na změnu objemu tržeb.

#### 4.4.1 Controlling krátkodobého finančního majetku

V souvislosti s plynulým chodem podniku je nutné sledovat výši peněžních prostředků, která je závislá na obratovosti těchto finančních zdrojů. V rámci analyzovaného podniku je dostatek peněz podstatným zdrojem pro financování zakázek. Jejich potřebnou výši v průběhu roku si PEARTEC zajišťuje v rámci zálohových fakturací zakázek, což jim umožňuje průběžně hradit výdaje spojené s výrobou. Pro plánování zakázek a jejich budoucí schopnost financování je možné využít ukazatelů obratu finančního majetku.

**Tabulka č. 10:** Rychlost obratu finančního majetku v podniku PEARTEC s.r.o.

	2012	2013	2014	2015
Tržby	4 461	23 858	11 070	27 929
Krátkodobý finanční majetek	5 354	3 371	3 296	12 063
Rychlost obratu krátkodobého finančního majetku	1	7	3	2

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016



Rychlost obratu krátkodobého finančního majetku má opačné požadavky na své výsledky, než je tomu v oblasti ostatních oběžných aktiv podniku. Nízké hodnoty rychlosti obratu finančních prostředků signalizují, že tvoří značný podíl v rámci pracovního kapitálu. Jediný výkyv byl zaznamenán v roce 2013, kdy bylo dosaženo významných tržeb, ale hodnota krátkodobého finančního majetku zůstala v původním trendu. Na základě nízkých výsledných hodnot ukazatele lze naopak očekávat vysokou dobu obratu krátkodobého finančního majetku, což je pro tento druh majetku pozitivní. V poměru s tržbami tvoří jejich významný podíl. S tím je spojena také již výše zmíněná oblast pohledávek, tedy vysoká rychlost jejich inkasa a přeměna na finanční prostředky.

## **4.5 Řízení likvidity**

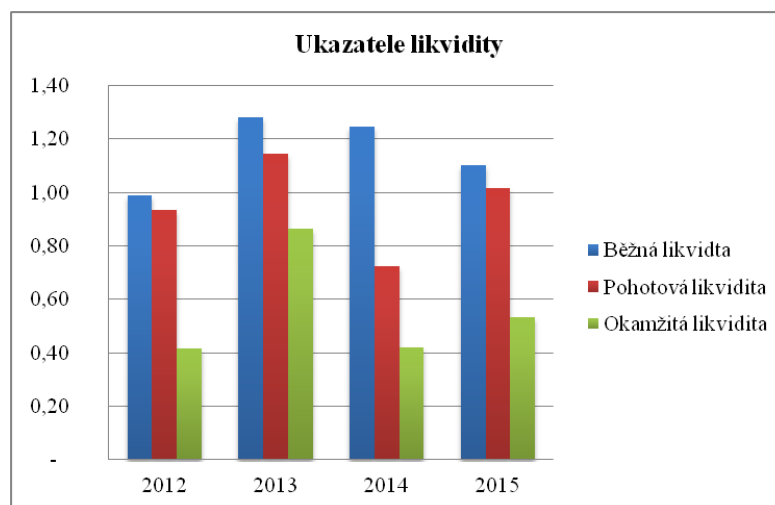
V oblasti řízení likvidity je také dobré sledovat vývoj příjmů a výdajů pomocí přehledu o peněžních tocích. Tento způsob ve společnosti využíván není, ovšem v rámci jeho zavedení by bylo možné lépe řídit tok hotovosti v rámci podniku a také eliminovat náklady na udržení likvidity. Účetní systém Pohoda umožňuje generování ročního přehledu o peněžních tocích, ovšem ten pro potřeby řízení není příliš významný.

Bylo by tedy vhodnější sestavovat Cash flow na týdenní, případně alespoň měsíční bázi. Vzhledem k tomu, že PEARTEC využívá pro svou obchodní činnost jak korunový, tak eurový účet, bylo by dobré členit peněžní toky pro obě tyto měny. Tedy pro korunové a eurové platby zvlášť.

### **4.5.1 Controlling likvidity**

Výše peněžních zůstatků má silnou vazbu na likviditu podniku. Avšak nadbytečné množství peněz není výhodné, neboť při výrazném růstu likvidity naopak klesá rentabilita podniku. Vzhledem ke snaze podniku PEARTEC udržovat vyšší finančních prostředků na úrovni zajišťující plynulý chod výroby i úhrady dodavatelům je jeho likvidita na velmi dobré úrovni.

**Obrázek č. 13:** Vývoj ukazatelů likvidity v podniku PEARTEC s.r.o.



**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

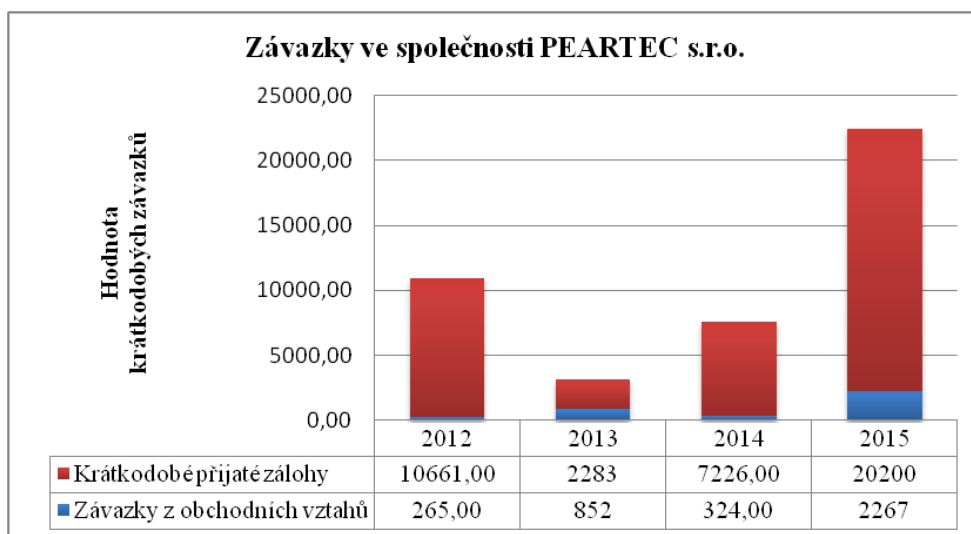
Běžná likvidita se ve všech sledovaných letech pohybuje okolo jedné, což vyjadřuje, že existuje přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými závazky. Kladnou hodnotu tedy bude mít i pracovní kapitál. Tato skutečnost je podstatná pro potřeby efektivního řízení. Výsledné hodnoty pod touto úrovní vyšly pouze v roce 2012, kdy oběžná aktiva byla téměř ve stejné výši jako krátkodobé závazky a to z důvodu vysokého podílu závazků ve formě záloh. V následujících letech klesla jak oběžná aktiva (především pohledávky), tak krátkodobé závazky, jelikož došlo k jejich splacení.

Pohotová likvidita neměla oproti běžné likviditě výrazný propad, čímž se utvrzuje, že společnost nevykazuje nadbytečný stav zásob. Okamžitá likvidita v sobě zahrnuje jen ty nejlíkvidnější aktiva a to peněžní prostředky. I v rámci tohoto ukazatele jsou hodnoty v normě a je tedy možné říci, že společnost PEARTEC má v oblasti řízení likvidity pozitivní výsledky.

#### **4.6 Řízení závazků**

Snahou společnosti PEARTEC je mít své závazky uhrazené vždy před datem jejich splatnosti. Díky dostatečné kapacitě peněžních prostředků a výsledkům likvidity, by neměl hrozit vznik platební neschopnosti. Termíny úhrad přijatých záloh bývají také zpravidla v souladu s dohodnutými platebními podmínkami. Zákazníci jsou si vědomi, že s případným neuhrazením, vzniká riziko zastavení výroby.

**Obrázek č. 14:** Struktura závazků v podniku PEARTEC s.r.o. (v tis. Kč)



**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Významný podíl v položkách závazků mají přijaté zálohy od odběratelů. Platební podmínky většiny zakázek jsou postaveny na zálohové fakturaci.

Jak již bylo uvedeno v kapitole zabývající se analýzou objemu zakázky, zálohová fakturace v oblasti výroby vstřikovacích nástrojů se odvíjí od jednotlivých fází výrobního cyklu. Zpravidla je rozdělena na tři etapy. Konečné zúčtování je pak provedeno po dodání nástroje zákazníkovi a odsouhlasení všech jeho požadavků na jakost díla. Závazky z obchodních vztahů tvoří především provozní náklady související s běžným chodem podniku - nákup plastového materiálu a granulátu, nájemné, energie, atd. Významné částky v oblasti závazků stále více zaujímají náklady na materiál pro výrobu právě vstřikovacích nástrojů, jelikož zakázky v posledních letech dosahují stále vyšších požadavků na kvalitu použitého materiálu. Jde především o ocel, která je zásadní surovinou pro výrobu v oblasti high-tech zařízení.

Pro potřeby řízení lze využít také poměrové ukazatele finanční analýzy, konkrétně ukazatel pro určení doby splatnosti krátkodobých závazků. V rámci tohoto ukazatele byly použity pouze závazky z obchodních vztahů, které musí společnost hradit, opět z důvodu lepší vypovídající schopnosti ukazatele.

Průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků činí přibližně 18 dnů, což je v případě měsíční doby splatnosti uspokojivé. Zaměstnanci společnosti tráví značné množství času na zahraničních cestách, tudíž se ve výjimečných případech může stát, že úhrada závazků proběhne o několik málo dnů později.

**Tabulka č. 11:** Ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků podniku PEARTEC s.r.o.

	2012	2013	2014	2015
Tržby	4 461	23 858	11 070	27 929
Závazky	265	852	324	2 267
Doba splatnosti krátkodobých závazků	21	13	11	29

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Stejně jako v oblasti pohledávek, i zde si vedoucí pracovníci nechávají v týdenních intervalech zasílat seznam závazků, které jsou před splatností i po splatnosti. Silnou stránku společnosti tvoří dlouhodobé a kvalitní vztahy se svými obchodními partnery, proto na řízení pohledávek a závazků kladou velký důraz.

Vazbu mezi těmito dvěma kategoriemi tvoří hodnota obchodního deficitu. Jedná se o doplňkový ukazatel, který je stanoven rozdílem mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. (Mašková, 2014)

**Tabulka č. 12:** Hodnota obchodního deficitu v podniku PEARTEC s.r.o.

	2012	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek	25	9	9	10
Doba obratu závazků	21	13	11	29
Hodnota obchodního deficitu	4	- 4	- 1	- 19

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Cílem tohoto ukazatele by měla být jeho záporná hodnota, tedy doba obratu závazků by měla být delší, než doba inkasa pohledávek od odběratelů. Na základě zjištěných výpočtů lze říci, že tyto požadavky jsou v podniku PEARTEC splněny, tudíž by zde nemělo být riziko druhotné platební neschopnosti, což potvrzují také výsledky v rámci likvidity.

#### 4.7 Obratový cyklus peněz ve společnosti PEARTEC s.r.o.

Všechny výše analyzované oblasti pracovního kapitálu mají pevnou vazbu na obratový cyklus peněz. V rámci této problematiky se sleduje vázanost peněžních prostředků v různých formách oběžného majetku a doba, během které se oběžná aktiva transformují zpět do peněžních prostředků. Důležitým podkladem pro určení hodnoty obratového cyklu je doba obratu zásob, pohledávek a závazků. V rámci řízení těchto jednotlivých složek by cílem měla být minimalizace doby obratu tohoto cyklu, tedy rychlá transformace zpět do finančních prostředků. Toho lze dosáhnout snížením doby obratu zásob a pohledávek a naopak prodlužováním doby obratu závazků.

**Tabulka č. 13:** Obratový cyklus peněz v podniku PEARTEC s.r.o.

	2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob	58	8	136	26
Doba obratu pohledávek	25	9	9	10
Doba obratu závazků	21	13	11	29
Doba obratového cyklu peněz	62	4	135	7

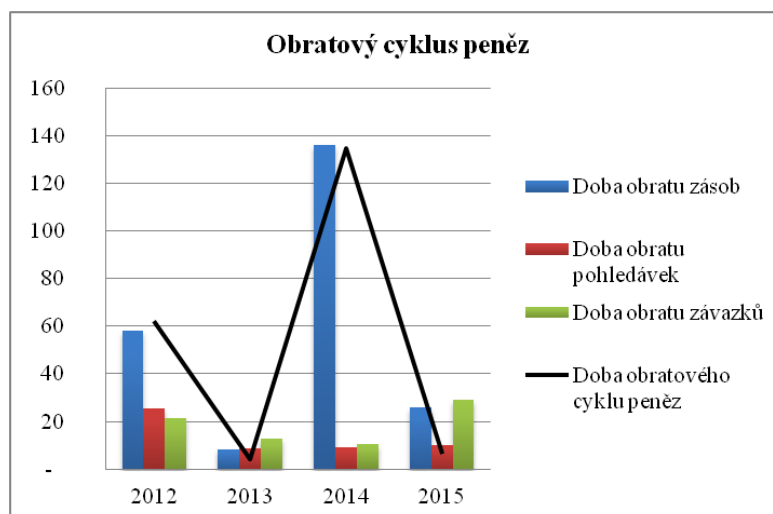
**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Hodnotu obratového cyklu v rámci sledovaného období 2012-2015 ovlivňuje především kolísavost složek oběžného majetku. V roce 2013 a 2015 vychází doba obratového cyklu minimální, což vysvětluje nízké obraty všech složek čistého pracovního kapitálu vlivem vysokých tržeb.

PEARTEC dbá na kvalitu dodavatelsko-odběratelských vztahů, a tak se snaží o dodržování předem stanovených platebních podmínek z obou pohledů.

V roce 2014 byl zaznamenán výrazný nárůst doby obratového cyklu, což bylo způsobeno rapidním zvýšením doby obratu zásob až na 135 dní. Za tento skok zodpovídá položka nedokončené výroby, která byla v tomto roce významná. Pokud by došlo ke zprůměrování hodnot za celé sledované období, činí doba přibližně 52 dní, což potvrzuje aktivní účast společnosti v oblasti řízení složek pracovního kapitálu.

**Obrázek č. 15:** Vývoj obrátového cyklu peněz v podniku PEARTEC s.r.o.



**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Z komplexního pohledu na řízení pracovního kapitálu lze říci, že společnost PEARTEC s.r.o. má k této problematice aktivní přístup a lze jej považovat za efektivní. Řízení se orientuje převážně na položky pohledávek a závazků a dle provedené analýzy objemu zakázky si i v této oblasti uvědomuje nutnost plánování a organizování. Ovšem v oblasti zásob jako takových a položek krátkodobého finančního majetku není controllingovým aktivitám věnována dostatečná pozornost. Společnost by měla využít výhod informačního systému a více se orientovat na ukazatele finanční analýzy, které jsou pro potřeby řízení velmi podstatné.

## 5 Finanční analýza podniku PEARTEC s.r.o.

V následující kapitole bude zvolený podnik na základě účetních výkazů společnosti podroben finanční analýze v letech 2012-2015. Díky tomu bude možné komplexně posoudit efektivitu finančního řízení v podniku a hodnocení jeho finančního zdraví. Výkazy, tedy rozvaha a výkaz zisku a ztráty, jsou předmětem přílohy A a B této práce.

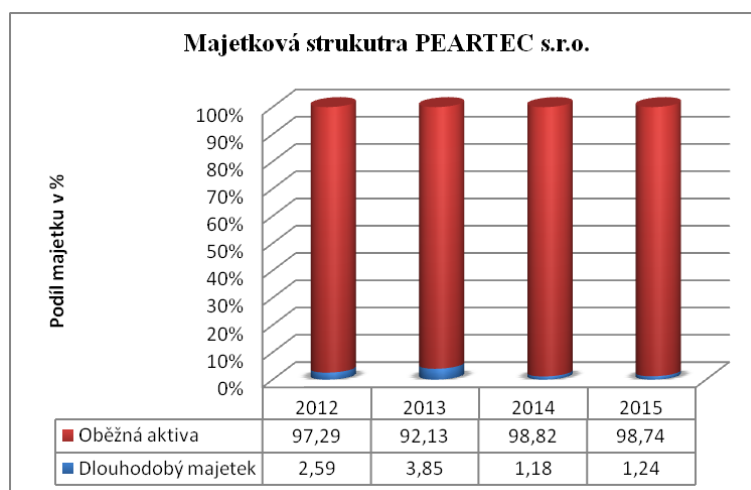
### 5.1 Interpretace absolutních ukazatelů

Pozornost bude věnována vertikální a horizontální analýze, jejichž úkolem je určit majetkovou a kapitálovou strukturu společnosti (vertikální analýza) a změnu položek majetku a zdrojů krytí (horizontální analýza). V rámci analýzy ve společnosti PEARTEC s.r.o. byly využity hodnoty v relativním vyjádření. (Mašková, 2014)

#### 5.1.1 Vertikální analýza

Nyní bude zhodnocena struktura aktiv a pasiv společnosti na základě podílu jednotlivých složek ke zvolené základně, kterou tvoří celková aktiva v rámci aktivní části rozvahy a celková pasiva při určení poměru zastoupení vlastního a cizího kapitálu.

**Obrázek č. 16:** Majetková struktura v podniku PEARTEC s.r.o.



**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Z výše uvedeného obrázku je patrné majoritní zastoupení oběžných aktiv na celkové struktuře aktivní části rozvahy. Úmyslem účetní jednotky tedy není tvorba hodnoty a investice do dlouhodobého majetku, ale naopak se snaží v rámci svého podnikání plně využít oběžných aktiv.

**Tabulka č. 14:** Vertikální analýza aktiv v podniku PEARTEC s.r.o.

Položky rozvahy		Podíl k celkovým aktivům v %			
		2012	2013	2014	2015
Aktiva celkem		100,00	100,00	100,00	100,00
A	Pohledávky za upsaný ZK	0,00	0,00	0,00	0,00
B	Dlouhodobý majetek	2,59	3,85	1,18	1,24
B II.	DHM	2,59	3,85	1,18	1,24
3.	Samostatné movité věci	2,59	3,85	1,18	1,24
C	Oběžná aktiva	97,29	92,13	98,82	98,74
C I.	Zásoby	5,41	10,01	41,61	7,84
1.	Materiál na skladě	1,55	2,78	2,83	1,32
2.	Nedokončená výroba a polotovary	3,86	7,23	38,78	6,52
3.	Výrobky	0,00	0,00	0,00	0,00
C II.	Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00
C III.	Krátkodobé pohledávky	51,10	20,09	23,92	43,18
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2,35	10,30	2,87	2,99
6.	Stát - daňové pohledávky	0,00	0,00	0,01	0,28
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	48,75	9,79	21,04	39,90
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	40,77	62,02	33,29	47,72
1.	Peníze	2,75	5,35	1,11	0,89
2.	Účty v bankách	38,02	56,67	32,18	46,84
D I.	Časové rozlišení	0,12	4,03	0,00	0,02
1.	Náklady příštích období	0,12	4,03	0,00	0,02

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

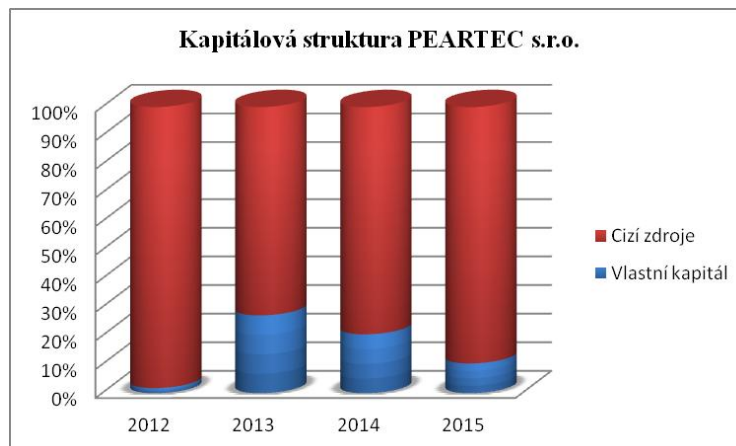
Jak ukázal obrázek o struktuře aktiv v podniku, tak i z výše uvedené vertikální analýzy je patrné, že převážnou část aktiv tvoří oběžná aktiva. Dlouhodobý majetek je zde zastoupen maximálně z necelých 4%, a to v roce 2013. V následujících letech jeho hodnota mírně klesla. Nejvýznamnější postavení mezi oběžnými aktivy měly v roce 2012 krátkodobé pohledávky, konkrétně krátkodobé poskytnuté zálohy. Jak již bylo zmíněno, PEARTEC funguje na systému zálohových fakturací jak z pohledu dodavatelů, tak odběratelů což tuto skutečnost vysvětluje. V posledních letech vedoucí postavení zaujímá krátkodobý finanční majetek.

V roce 2014 a 2015 uzavřela společnost významné zakázky, které je nutné průběžně financovat, a tak je snahou podniku udržovat dostatečný finanční polštář pro krytí výrobních nákladů. Ihned na druhém místě jsou opět krátkodobé poskytnuté zálohy s objemem téměř 40% majetkové struktury.



Následující obrázek č. 17 znázorňuje poměrové zastoupení vlastního a cizího kapitálu a v podniku v průběhu analyzovaných let 2012-2015.

**Obrázek č. 17:** Kapitálová struktura podniku PEARTEC s.r.o.



**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Rostoucí trend v oblasti vlastního kapitálu je zapříčiněn uchováváním výsledku hospodaření z předchozích let jako nerozdělený zisk pro případné nenadálé události. I když v relativním vyjádření hodnoty vlastního kapitálu v jednotlivých letech klesají, absolutní hodnoty této položky jsou rostoucí, neboť relativní podíl je vztažen k celkovým pasivům, které mají v průběhu sledovaných let také tendenci růst, proto relativní podíl vlastního kapitálu klesá.

S vazbou na čistý pracovní kapitál je tedy patrné, že krátkodobá aktiva jsou kryta krátkodobými zdroji, neboť dlouhodobé zdroje, konkrétně vlastní kapitál tvoří v průměru pouze 15%. Tím je také zabezpečeno zlaté pravidlo financování.

**Tabulka č. 15:** Vertikální analýza pasiv v podniku PEARTEC s.r.o.

Položky rozvahy		Podíl k celkovým pasivům v %			
		2012	2013	2014	2015
Pasiva celkem		100,00	100,00	100,00	100,00
A	Vlastní kapitál	1,77	26,81	20,50	10,37
A I.	Základní kapitál	1,52	3,68	2,02	0,79
1.	Základní kapitál	1,52	3,68	2,02	0,79
A II.	Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00
A III.	Fondy ze zisku	0,08	0,37	0,20	0,08
1.	Rezervní fond	0,08	0,37	0,20	0,08
A IV.	Výsledek hospodaření z minulých let	0,01	0,22	12,50	7,16
1.	Nerozdělený zisk minulých let	0,01	0,22	12,50	7,16
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0,00	0,00	0,00	0,00
A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	0,16	22,54	5,78	2,34
B	Cizí zdroje	98,22	71,83	79,21	89,54
B I.	Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00
B II.	Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00
1.	Závazky z obchodních vztahů	0,00	0,00	0,00	0,00
B III.	Krátkodobé závazky	98,23	71,83	79,21	89,54
1.	Závazky z obchodních vztahů	2,02	15,68	3,27	8,97
3.	Závazky ke společníkům	2,09	0,00	0,20	0,00
4.	Ostatní závazky	0,05	0,00	0,00	0,00
5.	Závazky k zaměstnancům	0,42	1,55	0,71	0,33
6.	Závazky ze SZ a ZP	0,11	0,33	0,18	0,09
7.	Stát - daňové závazky a dotace	12,07	11,81	1,61	0,13
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	81,19	42,01	72,98	79,91
10.	Dohadné účty pasivní	0,22	0,46	0,26	0,10
11.	Jiné závazky	0,06	0,00	0,00	0,00
B IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	0,00	0,00	0,00
C I.	Časové rozlišení	0,02	1,36	0,28	0,09
1.	Výdaje příštích období	0,02	1,36	0,28	0,09

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

V oblasti pasiv významně převyšují cizí zdroje financování, kde jsou využívány pouze krátkodobé závazky, a tak jako v případě položek aktiv, kde většinu majetku tvořila oběžná aktiva, i zde většinu zdrojů krytí tvoří krátkodobý cizí kapitál.

Největší podíl na celkových pasivech tvoří krátkodobé závazky, především krátkodobé přijaté zálohy. Opět jde o princip zálohových fakturací. Jejich propad v roce 2013 byl způsoben vyúčtováním značné části záloh, což se projevilo i v oblasti hospodářského výsledku, který zaznamenal rostoucí tendence. V letech 2014 a 2015 došlo opět k uzavření značného množství zakázek, proto jejich hodnota opět vzrostla.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty zkoumá strukturu jednotlivých složek nákladů, výnosů a výsledku hospodaření ve vztahu k tržbám.

**Tabulka č. 16:** Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Položka výkazu zisku a ztráty		Procentní podíl k tržbám v %			
		2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	0,00	75,55	0,00	0,00
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00	35,84	0,00	0,00
+	Obchodní marže	0,00	39,71	0,00	0,00
II.	Výkony	100,00	24,45	100,00	100,00
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	93,13	24,93	76,26	108,51
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6,87	-0,48	23,74	-8,51
B	výkonová spotřeba	81,17	50,76	84,64	89,12
1.	Spotřeba materiálu a energie	39,48	34,25	56,20	69,73
2.	Služby	41,69	16,51	28,44	19,40
+	přidaná hodnota	18,83	13,40	15,36	10,88
C	Osobní náklady	14,63	4,86	8,98	5,30
1.	Mzdové náklady	12,63	4,14	7,76	4,45
3.	Náklady na SZ a ZP	1,98	0,69	1,12	0,76
4.	Sociální náklady	0,02	0,04	0,10	0,09
D	Daně a poplatky	0,33	0,06	0,80	1,66
E	Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku	2,42	0,49	0,64	0,40
3	Tržby z prodeje DM a materiálu	0,00	0,00	0,00	0,00
F	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0,00	0,00	0,00	0,00
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	0,00	0,00	0,00	0,00
4	ostatní provozní výnosy	0,00	0,05	0,32	0,00
H	Ostatní provozní náklady	0,77	0,16	0,03	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření	0,67	7,87	5,23	3,52
5	Výnosové úroky	0,00	0,00	0,00	0,00
I	Nákladové úroky	0,08	0,00	0,00	0,00
6	Ostatní finanční výnosy	2,73	2,61	0,61	0,51
J	Ostatní finanční náklady	2,61	5,05	1,09	1,26
*	Finanční výsledek hospodaření	0,04	-2,45	-0,48	-0,75
K	Daň z příjmu za běžnou činnost	0,27	0,26	0,81	0,47
1.	splatná	0,27	0,26	0,81	0,47
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	0,44	5,16	3,94	2,30
***	Výsledek hospodaření za účetní období	0,44	5,16	3,94	2,30
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	0,71	5,42	4,75	2,77

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Nejpodstatnější položku v rámci vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty tvoří u analyzované společnosti tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. V roce 2013 byl evidován i obchod v oblasti zboží, kde výše tržeb dosahovala až 75%. Tržby za výrobky a služby z toho důvodu klesly na 24%.

Primárně se ovšem PEARTEC věnuje prodeji vlastních výrobků a služeb, kde je také od roku 2014 vykázán nejvyšší podíl na celkové struktuře, a to v průměru 92%. Druhou významnou položkou je výkonová spotřeba, která má přímou vazbu na uvedené tržby. Přidaná hodnota podniku se v letech 2012-2015 pohybuje ve stálém tempu, a to průměrně okolo 15%. Z výsledků je tedy patrné, že na jednotlivé zakázky společnosti jsou vynaloženy značné výrobní náklady.

### 5.1.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza se zaměřuje na změnu jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty v časovém horizontu. Jsou tedy porovnávány rozdíly v rámci analyzovaného období během let 2012-2015.

**Tabulka č. 17:** Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
		Absolutní změna (tis. Kč)	Relativní změna (%)	Absolutní změna (tis. Kč)	Relativní změna (%)	Absolutní změna (tis. Kč)	Relativní změna (%)
Aktiva celkem		-7696,00	-58,61	4466,00	82,17	15377,00	155,31
A	Pohledávky za upsaný ZK	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B	Dlouhodobý majetek	-131,00	-38,53	-92,00	-44,02	197,00	168,38
B II.	DHM	-131,00	-38,53	-92,00	-44,02	197,00	168,38
3.	Samostatné movité věci	-131,00	-38,53	-92,00	-44,02	197,00	168,38
C	Oběžná aktiva	-7768,00	-60,81	4777,00	95,41	15175,00	155,10
C I.	Zásoby	-167,00	-23,49	3576,00	657,35	-2138,00	-51,89
1.	Materiál na skladě	-53,00	-25,98	129,00	85,43	54,00	19,29
2.	Nedokončená výroba a polotovary	-114,00	-22,49	3447,00	877,10	-2192,00	-57,08
3.	Výrobky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C II.	Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C III.	Krátkodobé pohledávky	-5618,00	-83,73	1276,00	116,85	8546,00	360,90
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	251,00	81,23	-276,00	-49,29	473,00	166,55
6.	Stát - daňové pohledávky	0,00	0,00	1,00	100,00	69,00	6900,00
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	-5869,00	-91,69	1551,00	291,54	8004,00	384,25
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	-1983,00	-37,04	-75,00	-2,22	8767,00	265,99
1.	Peníze	-70,00	-19,39	-181,00	-62,20	114,00	103,64
2.	Účty v bankách	-1913,00	-38,31	106,00	3,44	8653,00	271,59
D I.	Časové rozlišení	203,00	1268,75	-219,00	-100,00	5,00	100,00
1.	Náklady příštích období	203,00	1268,75	-219,00	-100,00	5,00	100,00

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Významné změny lze zachytit především v oblasti oběžných aktiv, kde v roce 2013 došlo k jejich výraznému poklesu oproti roku 2012. Důvodem této změny bylo vypořádání až 91% celkových poskytnutých záloh.

Pohledávky z obchodních vztahů naopak v tomto roce vzrostly až o 81%. V následujícím roce 2014 byly opět uzavřeny nové zakázky, které přinesly nárůst nedokončené výroby a poskytnutých záloh. V roce 2015 došlo k nárůstu také v oblasti dlouhodobého majetku, jelikož společnost pořídila nový osobní automobil.

**Tabulka č. 18:** Horizontální analýza pasiv podniku PEARTEC s.r.o.

Horizontální analýza pasiv		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
		Absolutní změna (tis. Kč)	Relativní změna (%)	Absolutní změna (tis. Kč)	Relativní změna (%)	Absolutní změna (tis. Kč)	Relativní změna (%)
Pasiva celkem		-7696,00	-58,61	4466,00	9801,00	15377,00	155,31
A	Vlastní kapitál	1225,00	528,02	573,00	1930,00	592,00	29,16
A I.	Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00
1.	Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	0,00
A II.	Kapitálové fondy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A III.	Fondy ze zisku	10,00	100,00	0,00	-80,00	0,00	0,00
1.	Rezervní fond	10,00	100,00	0,00	-80,00	0,00	0,00
A IV.	Výsledek hospodaření z minulých let	11,00	1100,00	1226,00	1138,00	572,00	46,20
1.	Nerozdělený zisk minulých let	11,00	1100,00	1226,00	1138,00	572,00	46,20
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	1204,00	5733,33	-653,00	472,00	20,00	3,50
B	Cizí zdroje	-8993,00	-69,73	3939,00	7743,00	14791,00	188,59
B I.	Rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B II.	Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	100,00
1.	Závazky z obchodních vztahů	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	100,00
B III.	Krátkodobé závazky	-8994,00	-69,73	3939,00	7743,00	14790,00	188,58
1.	Závazky z obchodních vztahů	587,00	221,51	-528,00	224,00	1943,00	599,69
3.	Závazky ke společníkům	-274,00	-100,00	20,00	100,00	-20,00	-100,00
4.	Ostatní závazky	-7,00	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Závazky k zaměstnancům	29,00	52,73	-14,00	-30,00	14,00	20,00
6.	Závazky ze SZ a ZP	4,00	28,57	0,00	-82,00	4,00	22,22
7.	Stát - daňové závazky a dotace	-943,00	-59,50	-483,00	59,00	-125,00	-78,62
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	-8378,00	-78,59	4943,00	7126,00	12974,00	179,55
10.	Dohadné účty pasivní	-4,00	-13,79	1,00	-74,00	0,00	0,00
11.	Jiné závazky	-8,00	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C I.	Časové rozlišení	72,00	3600,00	-46,00	-72,00	-6,00	-21,43
1.	Výdaje příštích období	72,00	3600,00	-46,00	-72,00	-6,00	-21,43

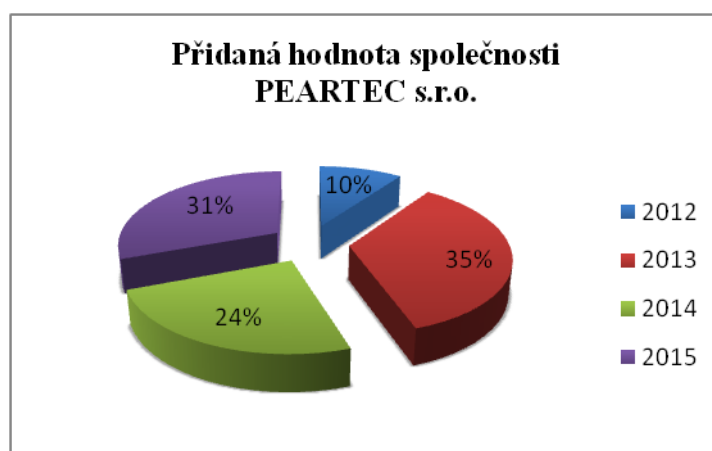
**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Rostoucí hodnoty v průběhu roku 2012-2015 v oblasti vlastního kapitálu jsou zapříčiněny především nárůstem položky výsledku hospodaření minulých let. Společnost každý rok prostřednictvím valné hromady určuje použití výsledku hospodaření předchozího účetního období. Doposud byl vždy převeden jako nerozdělený zisk do dalších let. I když by mohl PEARTEC tyto finanční prostředky nějakým způsobem investovat, případně rozdělit mezi společníky ve formě podílů na zisku, raději je ponechává pro případ vzniku negativních událostí.

Významné zastoupení má také oblast krátkodobých závazků, kde jsou obsaženy přijaté zálohy od odběratelů. Nejpodstatnější je jejich rapidní nárůst v roce 2015, kdy jeho hodnoty vzrostly téměř o 180%. Na tuto skutečnost má vliv vystavení velkého počtu zálohových faktur z důvodu velkoobjemových a významných zakázek. Krátkodobé závazky z obchodních vztahů mají kolísavý trend z důvodu jejich průběžných úhrad.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty se orientuje na změny v průběhu jednotlivých období z hlediska výnosů, nákladů a výsledku hospodaření.

**Obrázek č. 18:** Podíl přidané hodnoty v jednotlivých letech



**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

V rámci analýzy stojí za zmínku pohled na vývoj přidané hodnoty v letech 2012-2015. V roce 2012 činila přidaná hodnota pouhých 10%, což poukazovalo na finančně náročné zakázky z pohledu nákladů v poměru k vykazovaným tržbám. Od roku 2013 se již hodnota přidané hodnoty zvýšila až o 25%, což může signalizovat důslednější řízení zakázek ze strany vedení podniku. Uspokojivé výše přidané hodnoty se podařilo dosáhnout i v následujících letech 2014 a 2015.

Vývoj jednotlivých druhů výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v průběhu let udává tabulka č. 19.

**Tabulka č. 19:** Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty podniku PEARTEC s.r.o.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty		2012/2013		2013/2014		2014/2015	
		Absolutní změna (tis. Kč)	Relativní změna (%)	Absolutní změna (tis. Kč)	Relativní změna (%)	Absolutní změna (tis. Kč)	Relativní změna (%)
I.	Tržby za prodej zboží	17939,00	100,00	-17939,00	-100,00	0,00	0,00
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	8510,00	100,00	-8510,00	-100,00	0,00	0,00
+	Obchodní marže	9428,00	100,00	-9428,00	-100,00	0,00	0,00
II.	Výkony	1015,00	21,19	8712,00	150,08	11221,00	77,30
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1458,00	32,68	5151,00	87,02	16859,00	152,29
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-443,00	-134,65	3561,00	3123,68	-5638,00	-163,56
B	výkonová spotřeba	8164,00	209,98	235,00	1,95	10651,00	86,69
1.	Spotřeba materiálu a energie	6242,00	330,09	26,00	0,32	9787,00	119,95
2.	Služby	1922,00	96,24	209,00	5,33	864,00	20,93
+	přidaná hodnota	2279,00	252,66	-951,00	-29,90	570,00	25,56
C	Osobní náklady	454,00	64,76	149,00	12,90	61,00	4,68
1.	Mzdové náklady	377,00	62,31	144,00	14,66	19,00	1,69
3.	Náklady na SZ a ZP	68,00	71,58	0,00	0,00	33,00	20,25
4.	Sociální náklady	9,00	900,00	5,00	50,00	9,00	60,00
D	Daně a poplatky	-2,00	-12,50	102,00	728,57	310,00	267,24
E	Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku	0,00	0,00	-23,00	-19,83	10,00	10,75
3	Tržby z prodeje DM a materiálu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	ostatní provozní výnosy	11,00	100,00	35,00	318,18	-45,00	-97,83
H	Ostatní provozní náklady	2,00	5,41	-35,00	-89,74	-3,00	-75,00
*	Provozní výsledek hospodaření	1836,00	5737,50	-1109,00	-59,37	147,00	19,37
5	Výnosové úroky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I	Nákladové úroky	-4,00	-100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6	Ostatní finanční výnosy	488,00	372,52	-531,00	-85,78	44,00	50,00
J	Ostatní finanční náklady	1075,00	860,00	-1042,00	-86,83	166,00	105,06
*	Finanční výsledek hospodaření	-583,00	-29150,00	511,00	87,95	-122,00	-174,29
K	Daň z příjmu za běžnou činnost	49,00	376,92	55,00	88,71	5,00	4,27
1.	splatná	49,00	376,92	55,00	88,71	5,00	4,27
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1204,00	5733,33	-653,00	-53,31	20,00	3,50
***	Výsledek hospodaření za účetní období	1204,00	5733,33	-653,00	-53,31	20,00	3,50
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1253,00	3685,29	-598,00	-46,46	25,00	3,63

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

V roce 2013 se společnost orientovala v rámci zahraničního obchodu také na nákup a prodej zboží, tato skutečnost měla vliv také na celkový výsledek hospodaření, který byl v tomto roce nejvyšší. V následujícím roce došlo pak opět k nárůstu tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb až o 87%. V oblasti finančního výsledku hospodaření dochází každoročně ke ztrátovým hodnotám, což je způsobeno především výkyvy v měnovém kurzu. Významné zakázky jsou fakturovány v eurové měně.

Největší propad měnového kurzu byl v roce 2013, kdy došlo k výraznému znehodnocení české koruny vůči euru z 25 Kč/€ na 27 Kč/€. Tato situace přinesla výrazné kurzové ztráty. V následujících letech již docházelo jen k mírným výkyvům.

## 5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Některé druhy poměrových ukazatelů finanční analýzy byly již zmíněny v průběhu práce, především při analýze řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu. Nyní budou znovu okrajově zmíněny, ovšem pozornost bude věnována především ukazatelům rentability a zadluženosti, jejichž výpočet a interpretace nebyly doposud představeny.

### 5.2.1 Rentabilita

Rentabilita se řadí mezi nejdůležitější oblast v rámci finanční analýzy, neboť informuje o zhodnocení vloženého kapitálu, podává informace vedoucím pracovníkům o výkonnosti podniku a je podkladem pro řízení investic za účelem dosahování budoucí prosperity podniku. Ukazatele rentability mají silnou vazbu na likviditu podniku. Pokud je likvidita podniku příliš vysoká, dochází ke zhoršování výsledků v oblasti rentability. (Mašková, 2014)

**Tabulka č. 20:** Ukazatele rentability podniku PEARTEC s.r.o.

	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv	0,24%	34,37%	7,67%	3,58%
Rentabilita vlastního kapitálu	9,05%	84,08%	28,18%	22,58%
Rentabilita tržeb	0,44%	5,16%	3,94%	2,30%
Rentabilita nákladů	99,56%	94,84%	96,06%	97,70%

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Rentabilita aktiv, která určuje produkční sílu podniku a je tedy klíčovým ukazatelem, dává do poměru čistý zisk a celková aktiva vložená do podnikání bez ohledu na jejich zdroj financování. Z pohledu společnosti PEARTEC nelze produkční sílu považovat za uspokojivou a to především z důvodu vysokého podílu celkových aktiv oproti vykazovaným tržbám. Nejlepších výsledků bylo dosaženo v roce 2013, kdy došlo k značnému úbytku celkových aktiv z důvodu vyúčtování 92% poskytnutých záloh a zároveň velkým rozdílem ve výsledku hospodaření až o 1 milion korun.

V letech 2014 a 2015 bylo vykázáno opět zvýšení položky poskytnutých záloh v oběžných aktivech a poklesu výsledku hospodaření o 50%, což zapříčinilo opět propad rentability celkových aktiv.



Výnosnost vloženého kapitálu plynoucí z ukazatele rentability vlastního kapitálu zaznamenává kolísavý trend. V roce 2012 jeho hodnota činila pouhých 9%, neboť podíl vlastního kapitálu na celkové struktuře financování tvořil pouze 1,77%. V roce 2013 naopak klesly cizí zdroje téměř o 9 milionů korun a poměr vlastního kapitálu vzrostl o pozitivní hospodářský výsledek vykázaný v tomto roce, což vyhouplo ukazatel na 34,37%. Nárůstem oběžných aktiv a poklesem výsledku hospodaření došlo v letech 2014 a 2015 opět k poklesu ukazatele rentability vlastního kapitálu.

Při porovnání rentability tržeb a rentability nákladů je patrná neefektivní alokace nákladů s vazbou na vykazované tržby. Rentabilita tržeb v rámci analyzovaného období dosahuje maximální hodnoty 5%, a to v roce 2013. Naopak rentabilita nákladů tvoří až 90%. Je možné konstatovat, že by společnost měla věnovat pozornost analýze a řízení nákladů z hlediska efektivnosti celého podnikání.

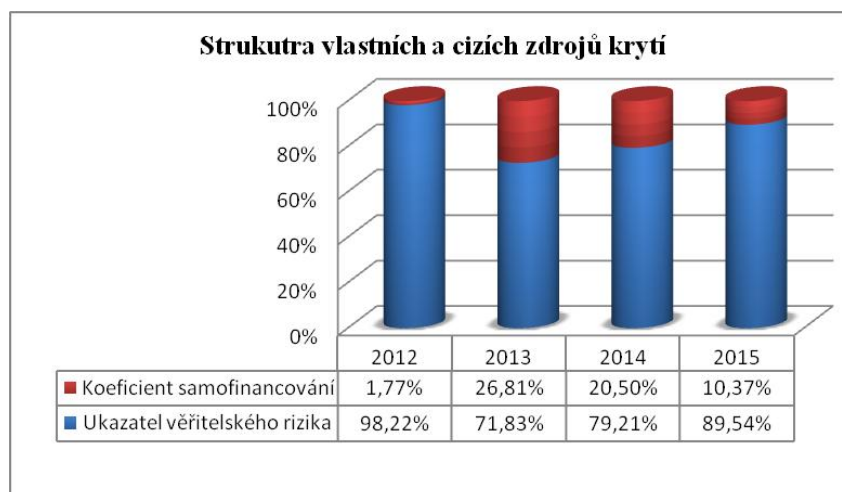
### **5.2.2 Zadluženost**

Ukazatele zadluženosti zkoumají strukturu financování aktiv společnosti. S využíváním cizích zdrojů je možnost vzniku rizika neschopnosti podniku splácet tyto cizí zdroje. Každý podnik ke svému podnikání používá jak cizích, tak i vlastních zdrojů krytí a jejich poměr by měl být v rámci efektivního financování vyvážený. Ovšem řada podniků se dnes snaží financovat svá aktiva spíše z cizích zdrojů, neboť se jedná o relativně levnější zdroj financování než pomocí zdrojů vlastních. (Kislingerová, 2010)

Složení zdrojů financování ve společnosti PEARTEC je orientováno spíše na využívání cizích zdrojů. Vlastní zdroje jsou tvořeny pouze základním kapitálem, který byl v roce 2009 při zakládání společnosti povinný a nerozděleným zisk minulého a běžného období.

Ve všech sledovaných letech tvoří cizí zdroje nejméně 70% celkových zdrojů krytí majetku, což zobrazuje ukazatel věřitelského rizika. Další zadlužování s ohledem na níže uvedenou situaci na obrázku č. 20 se nedoporučuje. Pozitivní informací je, že společnost nevyužívá žádných úročených cizích zdrojů krytí, které by přinášely dodatečné náklady. Zdrojem financování jsou pouze neúročené obchodní úvěry z dodavatelsko-odběratelských vztahů, případně zdroje tvořící závazky k zaměstnancům či státním institucím.

**Obrázek č. 19:** Struktura vlastních a cizích zdrojů krytí v podniku PEARTEC s.r.o.



**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

V roce 2013 klesl podíl cizích zdrojů na 71,83% z důvodu vysokého výsledku hospodaření v tomto roce, který zajistil růst vlastních zdrojů krytí až o 1 milion korun. V následujících letech se opět možnosti dalšího zadlužování snižovali a podíl cizího kapitálu rostl z důvodu nárůstu krátkodobých závazků.

### 5.2.3 Likvidita

Problematicke likvidity byla věnována pozornost již při analýze controllingu likvidity v podniku PEARTEC. Bylo zjištěno, že výsledky běžné, pohotové i okamžité likvidity dosahují příznivých výsledků a jsou v rámci doporučovaného rozmezí.

**Tabulka č. 21:** Ukazatele likvidity v podniku PEARTEC s.r.o.

	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	12 775	5 007	9 784	24 959
Zásoby	711	544	4 120	1 982
Pohledávky	6 710	1 092	2 368	10 914
Finanční majetek	5 354	3 371	3 296	12 063
Krátkodobé závazky	12 898	3 904	7 843	22 633
Běžná likvidita	0,99	1,28	1,25	1,10
Pohotová likvidita	0,94	1,14	0,72	1,02
Okamžitá likvidita	0,42	0,86	0,42	0,53

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Nejlepších výsledků bylo dosaženo v roce 2013, kdy se společnosti podařilo vyfakturovat přijaté zálohy od odběratelů, čímž klesla také hodnota nedokončené výroby. Díky uzavření nových zakázek v roce 2014 a 2015 hodnoty likvidity opět mírně klesly, jelikož hodnota přijatých záloh i nedokončené výroby vykazala opětovný růst. Jak již bylo zmíněno, z obecného pohledu lze výsledky v oblasti likvidity považovat za uspokojivé.

#### 5.2.4 Aktivita

Stejně jako uvedená likvidita, tak i efektivnost využívání zdrojů v rámci ukazatelů aktivity byla již probrána při controllingu zásob. Určuje rychlost obratu v počtu obrátek za rok a dobu obratu ve dnech, po které jsou aktiva vázána v jednotlivých formách majetku.

V rámci ukazatelů aktivity je zmíněna také vázanost celkových aktiv. Tento ukazatel udává intenzitu, v jaké jsou využívána celková aktiva podniku, a zároveň umožňuje sledovat jeho produkční sílu. V rámci výpočtu se do poměru dosazují celková aktiva a tržby. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele v letech 2013-2015 vycházejí nižší než 1, což nevyjadřuje příliš intenzivní využívání celkových aktiv podniku. Tato situace je zapříčiněna vysokým podílem celkových aktiv ve vztahu s vykazovanými tržbami.

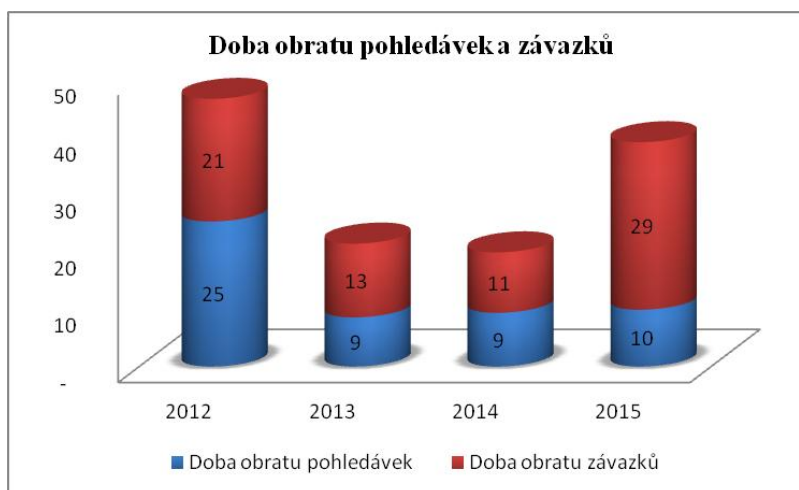
**Tabulka č. 22:** Ukazatele aktivity v podniku PEARTEC s.r.o.

	2012	2013	2014	2015
Rychlost obratu zásob	6,27	43,86	2,69	14,09
Doba obratu zásob	58,17	8,32	135,84	25,90
Rychlost obratu pohledávek	14,44	42,60	38,98	36,89
Doba obratu pohledávek	25,28	8,57	9,36	9,89
Rychlost obratu závazků	16,83	28,00	34,17	12,32
Doba obratu závazků	21,39	12,86	10,54	29,22
Hodnota obchodního deficitu	3,90	- 4,29	- 1,17	- 19,33
Obrat celkových aktiv	0,36	4,37	1,47	1,02
Vázanost celkových aktiv	2,74	0,23	0,68	0,98

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Tabulka č. 22 shrnuje rychlost obratu a dobu obratu jednotlivých druhů aktiv společně s hodnotou obchodního deficitu. Tento ukazatel ve všech analyzovaných letech kromě roku 2012 přináší záporné hodnoty, což signalizuje, že doba splatnosti pohledávek je kratší než doba splatnosti závazků, čímž by měla být zajištěna platební schopnost podniku.

**Obrázek č. 20:** Vývoj doby obratu pohledávek a závazků v podniku PEARTEC s.r.o.



**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

Řízení aktivity je ve společnosti věnována pozornost převážně v rámci pohledávek a závazků. Jak bylo zjištěno na základě vázanosti celkových aktiv, jehož hodnota nedosáhla ani jedné, nelze tvrdit, že by společnost využívala svůj majetek efektivně. Ovšem výsledky mohou významně ovlivňovat výrazné změny v oblasti poskytnutých záloh a položky nedokončené výroby. Ty lze jen těžko předpovídat s ohledem na rychlost, náročnost a specifikaci výroby.

### 5.2.5 Celkové zhodnocení výsledků finanční analýzy

Provedená finanční analýza byla zaměřena na posouzení struktury majetku a zdrojů krytí, ze které lze dospět k závěru, že oblast aktiv tvoří z 90% oběžný majetek. Investice do dlouhodobého majetku nejsou uvažovány. Z pohledu pasiv jsou využívány spíše cizí zdroje, neboť vlastní kapitál zaujímá jen 15% celkových zdrojů krytí. Nejvýznamnější položkou výkazu zisku a ztráty jsou tržby za vlastní výroby a služby a výkonová spotřeba.

Horizontální analýza udává změny v rámci jednotlivých zkoumaných let 2012-2015. Nejvýznamnějším rokem v rámci dosavadního podnikání byl rok 2013 z hlediska vyúčtovaných záloh, s tím související změnou nedokončené výroby, tak i z pohledu pozitivního výsledku hospodaření. Příznivých tržeb bylo dosaženo i v roce 2015, ovšem to doprovázelo také značný nárůst krátkodobých pohledávek a závazků.

V rámci rentability byla zjištěna neefektivní alokace nákladů v souvislosti s vykazovanými tržbami, neboť rentabilita tržeb dosahuje v průměru pouze 3%. Ani rentabilita vlastního kapitálu nevykázala příliš pozitivní výsledky. Na tuto skutečnost má vliv nízká hodnota vlastního kapitálu, která je tvořena jen základním kapitálem a výsledku hospodaření minulých let a běžného období.

Z výsledků zadluženosti, stejně jako z výsledků vertikální analýzy se potvrzuje využívání převážně cizích zdrojů krytí, ovšem jsou využívány pouze neúročené cizí zdroje. Ukazatel úrokového krytí dosahuje ve všech letech hodnot vyšších než 70%.

Likvidita podniku je jednou z oblastí, kterou lze považovat z hlediska řízení, za efektivní. Hodnoty všech druhů likvidity dosahují dobrých výsledků. Tento fakt potvrzuje také výše obchodního deficitu se zápornými hodnotami v rámci ukazatelů aktivity, které signalizují nižší dobu splatnosti pohledávek než závazků. Tím je zajištěna schopnost podniku hradit své závazky.

Rychlost i doba obratu jednotlivých složek pracovního kapitálu dosahuje příznivých výsledků. Výraznější výkyvy jsou zaznamenány pouze v roce 2013, kde je vykazována nižší doba obratu a naopak větší počet obrátek z důvodu značného poklesu položek aktiv a nárůstu tržeb v tomto roce. Naopak rok 2014 přinesl nízký počet obrátek a dobu obratu až 136 dní v oblasti zásob a to z důvodu poměrně vysokého stavu zásob, konkrétně nedokončené výroby v poměru s vykazovanými tržbami.

## **6 Návrhy na zlepšení v oblasti controllingu pracovního kapitálu v podniku PEARTEC s.r.o.**

Součástí předešlých kapitol této práce byla analýza pracovního kapitálu ve společnosti PEARTEC s.r.o., zhodnocení jeho controllingových aktivit v této oblasti a pomocí finanční analýzy stanovena efektivnost finančního řízení podniku. Nyní dojde ke shrnutí uvedených poznatků a budou navržena možná zlepšení v oblasti controllingu pracovního kapitálu ve zvoleném podniku.

Nejpodstatnějším zjištěním je pohled na controllingové aktivity uvnitř podniku. Z důvodu své velikosti není podnik rozdělen na jednotlivá oddělení či specializovaná pracoviště, v rámci obchodní činnosti je pouze členěna na tři kompetenční centra s odpovědným vedoucím. Z výše uvedeného tedy plyne také absence controllingového oddělení nebo alespoň kompetentního zaměstnance pro tuto oblast. Veškeré aktivity spojené s řízením a finančním rozhodováním jsou v kompetenci jednatelů společnosti. Ovšem ti z důvodu své vytíženosti nemají čas věnovat se aktivitám nad rámec nutných povinností v řízení podniku. Jediné controllingové aktivity, které byly v podniku zaznamenány, jsou v oblasti pohledávek a závazků. Sestavování týdenních reportů o stavu pohledávek a závazků před a po své splatnosti má v náplni práce účetní podniku.

V posledních letech společnost stále více expanduje z důvodu získávání stále významnějších zakázek, ovšem chybí zde analýza těchto stavů a odhalování jejich příčin. Celkové dobré obchodní výsledky nenutí tak podnik měnit již zaběhnuté přístupy k řízení společnosti.

### **6.1 Skladování a evidence zásob**

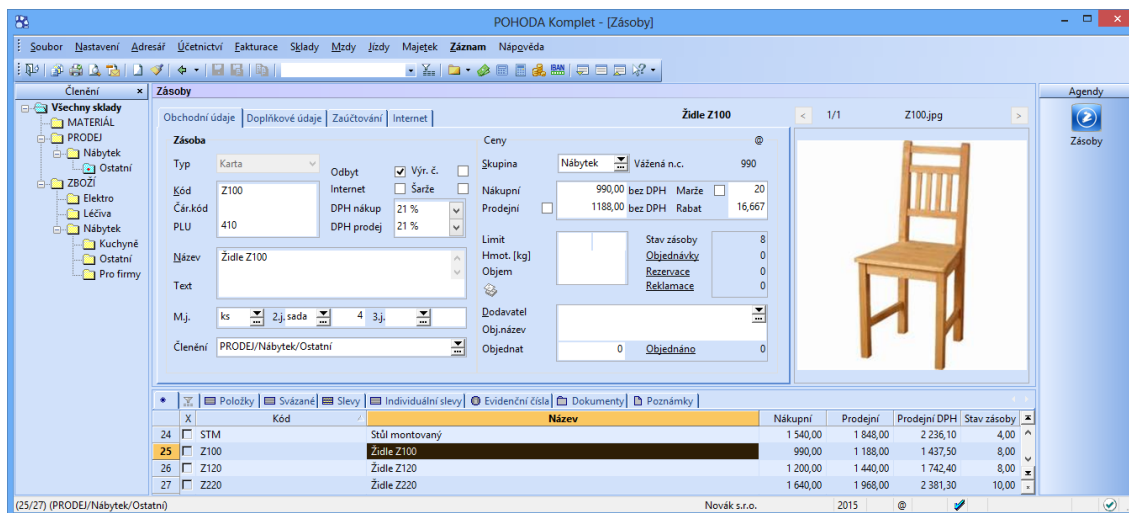
Nedostatkem v oblasti řízení zásob je především vedení skladového hospodářství a zajištění aktuálnosti v objemu skladovaných zásob. V rámci zakázkové a malosériové výroby je způsob jejich řízení založen převážně na systému Just-in-Time, tedy bez průběžného skladování. Materiál je pořizován průběžně v rámci výrobního cyklu, čímž jsou eliminovány skladovací náklady. V oblasti zpracování plastů jsou zásoby skladovány v halách v plastových žocích a jejich účtování je vedeno způsobem B.

Díky tomu není nutné sledovat momentální výši zásob, a také příjmy a výdaje materiálu jsou založeny na jednoduché evidenci dodacích a vážních lístků.

Ekonomický a informační systém Pohoda, který podnik využívá pro vedení účetnictví, umožňuje prostřednictvím agendy skladového hospodářství evidenci zásob a možnost volby účtování zásob způsobem A nebo B. Metoda A je ovšem z pohledu controllingu efektivnější neboť umožňuje reálné vedení skladů a zároveň vystavování průvodních dokladů při pohybu materiálu. Skladová evidence umožňuje přehlednost o skladových položkách i finančních prostředcích v nich vázaných a výhodou je provázanost skladového hospodářství na ostatní agendy systému Pohoda (nabídky, objednávky, faktury, ...). Výhodou informačního systému je možnost vedení neomezeného množství skladů a analyzování skladových položek jako například podlimitní zásoby, obrátkovost zásob apod. (Stormware, 2014 )

Na následujícím obrázku je zobrazena agenda skladového hospodářství, konkrétně v rámci ekonomického a informačního systému Pohoda.

**Obrázek č. 21:** Příklad evidence skladových zásob v ekonomickém a informačním systému Pohoda



**Zdroj:** (Stormware, 2014 )

Veden by byl pouze jeden druh skladu, jelikož se jedná pouze o plastový materiál. V rámci tohoto skladu by byly pak evidovány jednotlivé druhy materiálu s uvedením nákupní ceny, prodejní ceny a skladovaného množství. V rámci správnosti a časových úspor by bylo zavedeno využití skladového hospodářství s vazbou na ostatní agendy, především v oblasti fakturací.

Vedení skladového hospodářství ve výše zmíněném informačním systému by přineslo značnou úsporu administrativních i časových nákladů a zároveň eliminaci vzniku chyby při evidenci materiálu. Možnost využití analýzy zásob přímo v systému by umožnilo zaměřit se na controllingové aktivity zásob s cílem stanovení jejich optimální výše a efektivnějšího využití. Vzhledem k tomu, že skladovací prostory se nacházejí mimo sídlo společnosti, bylo by vhodné zajistit připojení na vzdálenou plochu, která by umožnila přístup do systému i pracovníkům na skladě s omezením pouze na oblast skladového hospodářství.

## 6.2 Řízení likvidity

Pro podporu řízení likvidity by bylo vhodné zavést evidenci toku příjmů a výdajů na týdenní, případně měsíční bázi. S členěním tohoto přehledu na jednotlivé zakázky by bylo zřejmé, kolik peněžních prostředků bylo vydáno a přijato v rámci vybraných zakázek. V tomto případě by se lépe hodil druhý způsob výpočtu Cash flow a to přímou metodou.

Pro zjednodušení a přesnost výpočtu je možné využít tabulkového procesoru Excel, kde by se evidovaly příjmy a výdaje v jednotlivých měsících s členěním na jednotlivé zakázky, případně i kategorie. Tuto tabulku je následně možné využít také pro plánování příjmů a výdajů konkrétních zakázek na následující období. Společnost PEARTEC vede v rámci svého podnikání bankovní účty jak v korunové, tak eurové měně.

**Obrázek č. 22:** Příklad měsíčního výkazu Cash flow

	A	B	E	F	G	H	I	J	K
1	Počáteční stav peněžních prostředků v CZK								
2									
3	Zakázka	Druh výdaje	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
4	Pxxxxx								
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14		Výdaje celkem							
15									
16									
17	Zakázka	Druh příjmu	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec
18	Pxxxxx								
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27		Příjmy celkem							
28									
29									
30	Konečný stav peněžních prostředků v CZK								

**Zdroj:** vlastní zpracování, 2016



Pro potřeby kvalitnějšího řízení likvidity a možnosti budoucího plánování peněžních toků by bylo dobré vést výše uvedené přehledy příjmů a výdajů hotovosti pro jednotlivé měny zvlášť. Významnější zakázky bývají většinou oceňovány v eurech, proto by sjednocení obou měn do jednoho přehledu přinášelo nepřesné údaje. Stavby peněžních prostředků na začátku a konci období by měly být v souladu se stavem financí na bankovním účtu podniku.

### **6.3 Organizace controllingových aktivit**

Jedním z prioritních návrhů na zlepšení controllingu ve společnosti PEARTEC je zřízení pracovní pozice controllera, který by byl zodpovědný za oblast pracovního kapitálu - průběžné sledování a analyzování jeho jednotlivých složek. Dále by byl nápomocen při aplikaci efektivnějšího řízení. Podpora v oblasti investic a správě dlouhodobého majetku není na místě, jelikož PEARTEC eviduje tento druh majetku jen v minimální výši, a to v podobě služebních osobních automobilů a mlýnů na drcení plastů. Práce nového zaměstnance by tedy byla orientována převážně na organizování, plánování a kontrolu položek oběžného majetku.

Po zavedení výše uvedených návrhů na zlepšení by se controllingové aktivity orientovali na následující činnosti:

- Analýza skladových zásob a kontrola potřeby jejich objednávek,
- analýza objemu zakázek,
- řízení pohledávek a závazků,
- vedení měsíčního přehledu Cash flow,
- řízení obrátového cyklu,

Sledování potřeby dodávek materiálu by po zavedení skladového hospodářství v informačním systému Pohoda probíhalo každý týden. Zároveň by byly jedenkrát měsíčně analyzovány finanční ukazatele v oblasti aktivity zásob (vývoj obratu a doby obratu) s cílem určit efektivnost zavedené změny. V rámci finančního účetnictví by došlo k propojení skladového hospodářství s ostatními agendami.

Na základě provedené analýzy objemu zakázky v kapitole č. 4 bylo zjištěno, že společnost PEARTEC se k řízení a plánování zakázek staví aktivním způsobem. Velkoobjemové zakázky tvoří většinu obratu, naopak malé zakázky se na velikosti obratu podílejí pouze z 11%. Tyto aktivity byly doposud v kompetenci vedení podniku, nyní by postupně přešla odpovědnost na nového controllera. Ovšem pod průběžným dohledem jednatelů.

Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů se doposud orientovalo jen na kontrolu pohledávek a závazků po splatnosti a tyto reporty byly předkládány vedení podniku. Zaměstnanec by měl nyní na starosti také průběžné monitorování a vyhodnocování poměrových ukazatelů. Mezi nové controllingové aktivity by spadalo měsíční zpracování přehledu Cash flow, uvedené v návrhu na zlepšení s cílem snižování nákladů na udržení likvidity podniku. Všechny tyto oblasti budou završeny řízením obrátového cyklu peněz s cílem eliminovat doby obratu zásob a pohledávek a naopak snahou o využití odkladu dob splatnosti ze strany dodavatelů.

Společnost má k dispozici vybavené kancelářské prostory, které by mohla pro nového zaměstnance využít. Vznik nové pozice by se tedy promítl převážně jen do osobních nákladů společnosti. V souvislosti se zavedením nových controllingových aktivit by mělo dojít k efektivnějšímu řízení s dopadem na celkový růst hodnoty podniku.

## **Závěr**

Cílem předložené práce na téma „Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku“ byla analýza controllingových aktivit, vyhodnocení efektivity finančního řízení a následné navržení možných zlepšení v oblasti controllingu pracovního kapitálu.

První kapitola byla zaměřena na teoretický rozbor problematiky controllingu z obecného hlediska, byly charakterizovány cíle a metody controllingu. Dále byla věnována pozornost controllingu pracovního kapitálu, který je podstatnou součástí této práce. Ve druhé kapitole došlo k analyzování technik a nástrojů řízení pracovního kapitálu včetně jeho dílčích složek. V závěru byly zmíněny postoje k optimální výši pracovního kapitálu s vazbou na efektivnost řízení. K vypracování obou těchto kapitol sloužila odborná literatura a internetové zdroje.

Stěžejní část práce představuje aplikaci teoretických poznatků na konkrétní společnost. Pro tyto potřeby byl zvolen podnik PEARTEC s.r.o., který je poměrně mladou společností působící na trhu od roku 2009 a postupně své aktivity rozvíjí i v rámci mezinárodního obchodu. Mezi hlavní činnost v posledních letech patří především vývoj a konstrukce vstřikovacích forem a nástrojů pro výrobu plastových dílů, v rámci předmětu podnikání se ale zaměřuje také na oblast fyzikální a analytické matematiky, výrobu indukčních zařízení či aktivity v oblasti obnovitelných zdrojů energie. Ve třetí kapitole byl tak přestaven profil společnosti PEARTEC s.r.o. včetně organizační struktury, vytyčeny oblasti podnikání a provedena stručná SWOT analýza pro určení významných faktorů vnějšího i vnitřního prostředí.

Rozbor controllingových aktivit uvnitř podniku a vyhodnocení jejich efektivity je předmětem čtvrté kapitoly této práce. Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že společnost PEARTEC s.r.o. využívá v rámci svého podnikání především krátkodobá aktiva, která jsou financována krátkodobými cizími zdroji. Tento fakt potvrdil také vhodnost volby podniku pro potřeby analýzy pracovního kapitálu.

V oblasti controllingu zásob materiálu doposud žádné aktivity pro podporu řízení vyvíjeny nebyly. Vzhledem k tomu, že se podnik převážně orientuje na zakázkovou výrobu, byla předmětem zkoumání také analýza objemu zakázky, ze které vplynulo dobře nastavené řízení a plánování jednotlivých zakázek.

Controllingové aktivity se v podniku soustřeďují především na obchodní politiku, kde jsou sledovány pohledávky a závazky podle doby splatnosti. Řízení v těchto oblastech je v podniku na velmi dobré úrovni, čemuž nasvědčují i výsledky poměrových ukazatelů finanční analýzy - likvidity a aktivity. Okamžitá likvidita dosahuje uspokojivých výsledků okolo hodnoty 0,5, doba obratu pohledávek činí průměrně 13 dní a doba splatnosti závazků přibližně 18 dní. Na základě tohoto zjištění lze hovořit o dobré platební morálce a schopnosti podniku hradit své závazky. Neměla by tedy hrozit druhotná platební neschopnost.

Pátá kapitola se věnuje finanční analýze zvoleného podniku, v rámci které byla určena majtková a kapitálová struktura s vazbou na vertikální analýzu. Horizontální analýza zkoumala změnu položek aktiv, pasiv, nákladů, výnosů a výsledku hospodaření z časového hlediska, a to v rámci období 2012-2015. Z provedené analýzy absolutních ukazatelů bylo zjištěno, že společnost využívá ke svému podnikání ze 70% cizí zdroje krátkodobého charakteru. Vlastní kapitál tvoří tedy přibližně 30%, který přináší dostatečné zhodnocení vložených finančních prostředků vlastníků.

Naopak rentabilita tržeb a nákladů nepřináší příliš pozitivní výsledky. Společnost by se měla zaměřit na důslednější sledování alokace nákladů vzhledem k vykazovaným tržbám, neboť rentabilita tržeb dosahuje pouze hodnot v průměru pouze 3%. S ohledem na nastavenou strukturu financování převážně cizími zdroji dosahují také hodnoty věřitelského rizika vysokých hodnot. Další zadlužování společnosti se tedy nedoporučuje, i když spolehlivost splácení je vysoká.

Poslední část práce je věnována návrhům na možná zlepšení v oblasti controllingových aktivit, které byly doposud analyzovány. Vzhledem k tomu, že společnost se svou velikostí řadí spíše mezi malé podniky, není rozdělena na jednotlivá pracoviště či oddělení. Řídící činnosti tedy spadají do kompetencí jednatelů společnosti. Jeden z návrhů se orientuje na oblast zásob, kde bylo doporučeno využití agendy skladového hospodářství v rámci ekonomického a informačního systému Pohoda, který v podniku slouží k vedení účetnictví. Zavedením tohoto způsobu evidence skladových zásob by došlo k úspoře administrativních i časových nákladů.

I když likvidita podniku dosahuje uspokojivých výsledků, je potřeba ji i nadále udržovat a eliminovat náklady na její zajištění. Tohoto cíle bude dosaženo snahou o vyrovnavání příjmů a výdajů, což umožňuje přehled o peněžních tocích. PEARTEC s.r.o. doposud výkazy Cash flow nesestavoval, i přesto, že informační systému roční přehled umožňuje. Proto bylo v rámci této kapitoly navrženo sledování příjmů a výdajů v měsíčních intervalech. Uvedená tabulka může sloužit také pro plánování budoucích peněžních toků hotovosti. Jako nejpodstatnějším návrhem k zefektivnění řízení je přijetí nového zaměstnance, který by byl za controllingové aktivity zodpovědný, neboť vedoucí pracovníci jsou stále více časově vytíženi s ohledem na dynamický rozvoj společnosti v posledních letech.

I přes poměrně silné konkurenční prostředí by se společnost neměla obávat značných finančních problémů či ztráty zákazníků. Všechny analyzované oblasti finančního řízení nevykazují negativní výsledky. Tam kde bylo dosahováno nižších než průměrných hodnot v rámci analyzovaných let, dochází postupem času k jejich zlepšování. Důkazem byl rok 2015, který byl významný z hlediska počtu zakázek i vykazovaných tržeb. Také faktory jako kvalita poskytovaných výrobků a služeb, vřelé a dlouhodobé vztahy obchodními partnery a účast v rámci světových trhů především v Portugalsku a Asii naopak pozici podniku na trhu upevňují a vytváří tak předpoklady pro vznik nových konkurenčních výhod.

Ovšem samotné účetní výkazy nejsou dostatečným podkladem pro řízení a tak potřeba controllingu nejen pracovního kapitálu tvoří základ pro efektivnost všech složek podnikání a růst hodnoty celého podniku.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: porovnání tradičních systémů a systému Just-in-Time.....	31
Tabulka č. 2: Analýza objemu zakázky .....	33
Tabulka č. 3: Základní struktura přehledu Cash flow.....	40
Tabulka č. 4: Silné a slabé stránky podniku PEARTEC s.r.o.....	54
Tabulka č. 5: Pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál podniku PEARTEC s.r.o. ....	55
Tabulka č. 6: Struktura zásob v podniku PEARTEC s.r.o. v tis Kč. ....	58
Tabulka č. 7: Rychlost obratu zásob a doba obratu zásob v podniku PEARTEC s.r.o. .	58
Tabulka č. 8: Pohledávky dle rozmezí splatnosti podniku PEARTEC s.r.o. v tis Kč ....	61
Tabulka č. 9: Ukazatele rychlosti obratu a doby obratu pohledávek v podniku PEARTEC s.r.o.....	62
Tabulka č. 10: Rychlost obratu finančního majetku v podniku PEARTEC s.r.o. ....	63
Tabulka č. 11: Ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků podniku PEARTEC s.r.o.....	67
Tabulka č. 12: Hodnota obchodního deficitu v podniku PEARTEC s.r.o.....	67
Tabulka č. 13: Obratový cyklus peněz v podniku PEARTEC s.r.o.....	68
Tabulka č. 14: Vertikální analýza aktiv v podniku PEARTEC s.r.o. ....	71
Tabulka č. 15: Vertikální analýza pasiv v podniku PEARTEC s.r.o.....	73
Tabulka č. 16: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	74
Tabulka č. 17: Horizontální analýza aktiv .....	75
Tabulka č. 18: Horizontální analýza pasiv podniku PEARTEC s.r.o.....	76
Tabulka č. 19: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty podniku PEARTEC s.r.o. ..	78
Tabulka č. 20: Ukazatele rentability podniku PEARTEC s.r.o. ....	79
Tabulka č. 21: Ukazatele likvidity v podniku PEARTEC s.r.o.....	81
Tabulka č. 22: Ukazatele aktivity v podniku PEARTEC s.r.o. ....	82

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Struktura finančního řízení v souladu s controllingem .....	13
Obrázek č. 2: Struktura pracovního kapitálu .....	27
Obrázek č. 3: Obrátový cyklus .....	29
Obrázek č. 4: Dimenze řízení pohledávek .....	35
Obrázek č. 5: Baumolův model .....	38
Obrázek č. 6: Miller-Orrův model .....	39
Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti PEARTEC s.r.o.....	46
Obrázek č. 8: Příležitosti a hrozby podniku PEARTEC s.r.o. ....	52
Obrázek č. 9: Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2012-2015.....	56
Obrázek č. 10: Analýza objemu zakázek v roce 2015 v podniku PEARTEC s.r.o. ....	59
Obrázek č. 11: Počet zakázek v závislosti na jejich finanční hodnotě .....	60
Obrázek č. 12: Vývoj krátkodobého finančního majetku v letech 2012-2015 ve společnosti PEARTEC s.r.o.....	63
Obrázek č. 13: Vývoj ukazatelů likvidity v podniku PEARTEC s.r.o. ....	65
Obrázek č. 14: Struktura závazků v podniku PEARTEC s.r.o. (v tis. Kč).....	66
Obrázek č. 15: Vývoj obrátového cyklu peněz v podniku PEARTEC s.r.o. ....	69
Obrázek č. 16: Majetková struktura v podniku PEARTEC s.r.o.....	70
Obrázek č. 17: Kapitálová struktura podniku PEARTEC s.r.o. ....	72
Obrázek č. 18: Podíl přidané hodnoty v jednotlivých letech .....	77
Obrázek č. 19: Struktura vlastních a cizích zdrojů krytí v podniku PEARTEC s.r.o.....	81
Obrázek č. 20: Vývoj doby obrátu pohledávek a závazků v podniku PEARTEC s.r.o..	83
Obrázek č. 21: Příklad evidence skladových zásob v ekonomickém a informačním systému Pohoda .....	86
Obrázek č. 22: Příklad měsíčního výkazu Cash flow .....	87

## Seznam použité literatury

BÁČA, Daniel, SLOVÁK, Tomáš a KALINOVÁ, Eva. *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český : 120 nejdůležitějších termínů pro práci controller*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-72610-85-6.

ESCHENBACH, Rolf a kol. 2004. *Controlling*. [překl.] Eva Chmátalová Pavla Fialová. 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.

HORVÁTH a Partners. *Nová koncepce controllingu*. [editor] Ing. Vladimír Vojáček. [překl.] Hilar Babůrek. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-002-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-214-2690-8.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-052-2.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vydání. Praha : C.K. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-119-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

SOUBOR AUTORŮ. 2010. *Manžerské finance*. 3. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. 978-80-7400-194-9.

KÜPPER, Hans-Ulrich. *Controlling : Konzeption, Aufgaben, Instrumente*. 6. vydání. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2013. ISBN 3791032119.

MACEK, Jan, KOPEK, Rudolf a KRÁLOVÁ, Jitka. *Ekonomická analýza podniku*. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2009. ISBN 978-80-7043-446-8.

MAŠKOVÁ, Magdalena. *Finanční analýza podniku PEARTEC s.r.o.* Plzeň, 2014.



- MIRINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení. Hodnota versus finance*. Praha : Wolters Kluwer, a.s., 2014. ISBN 978-80-7478-406-4.
- NÝVLTOVÁ, Romana a spol. *Finanční řízení podniku*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 978-80-247-3024-0.
- RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. *Finanční management*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-978-80-247-3916-8.
- ŘEZŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-7717-7.
- SOUKUPOVÁ, Věra a STRACHOTOVÁ, Dana. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha : VŠCHT, 2005. ISBN 80-7080-575-7.
- SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované vydání. Praha : C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠIMAN, Josef a PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8.
- VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. [překl.] Jiří Vysušil Ludmila Sládková. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-032-2.

## **Internetové zdroje**

CZECHINVEST. *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost*. [Online]. Praha: Czechinvest, © 1994–2016. [cit. 4.4.2016.]. Dostupné z :  
<http://www.czechinvest.org/oppik-cz>.

MPO ČR. *Informační portál Ministerstva průmyslu a obchodu*. [Online]. Praha: MPO, © 2008. [cit. 10. 4 2016.]. Dostupné z: [//www.mpo-efekt.cz/cz/legislativa](http://www.mpo-efekt.cz/cz/legislativa).

PEARTEC b). *Internetové stránky společnosti*. [Online]. Plzeň: PEARTEC s.r.o., 2016. [cit. 3.4.2016.]. Dostupné z <http://www.peartec.cz/>.

STORMWARE. *Příručka Pohoda online*. [Online]. Stormware s.r.o., © 2014. [cit. 6.4.2016.]. Dostupné z:  
<http://www.stormware.cz/prirucka-pohoda-online/Sklady/Zasoby/>

## **Další použité zdroje**

MFČR. *Makroekonomická predikce České republiky*. [Dokument PDF] Praha : MFČR, 2016. ISBN 1804–7971.

PEARTEC a). *Interní materiály společnosti*. Plzeň: PEARTEC s.r.o., 2016

Výkazy účetní závěrky společnosti PEARTEC s.r.o. v letech 2012-2015

## **Seznam příloh**

Příloha A: Rozvaha podniku PEARTEC s.r.o. v letech 2012-2015 (v tis. Kč)

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty podniku PEARTEC s.r.o. v letech 2012-2015 (v tis. Kč)

**PŘÍLOHA A: Rozvaha podniku PEARTEC s.r.o. (v tis. Kč)**

Označení	Aktiva	Aktiva netto v tis. Kč			
		2012	2013	2014	2015
	Aktiva celkem	13131	5435	9901	25278
A	Pohledávky za upsany ZK	0	0	0	0
B	Dlouhodobý majetek	340	209	117	314
B II.	DHM	340	209	117	314
3.	Samostatné movité věci	340	209	117	314
C	Oběžná aktiva	12775	5007	9784	24959
C I.	Zásoby	711	544	4120	1982
1.	Materiál na skladě	204	151	280	334
2.	Nedokončená výroba a polotovary	507	393	3840	1648
3.	Výrobky	0	0	0	0
C II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C III.	Krátkodobé pohledávky	6710	1092	2368	10914
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	309	560	284	757
6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	1	70
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	6401	532	2083	10087
C IV.	Krátkodobý finanční majetek	5354	3371	3296	12063
1.	Peníze	361	291	110	224
2.	Účty v bankách	4993	3080	3186	11839
D I.	Časové rozlišení	16	219	0	5
1.	Náklady příštích období	16	219	0	5

Označení	Pasiva	Pasiva v tis. Kč			
		2012	2013	2014	2015
	Pasiva celkem	13131	5435	9901	25278
A	Vlastní kapitál	232	1457	2030	2622
A I.	Základní kapitál	200	200	200	200
1.	Základní kapitál	200	200	200	200
A II.	Kapitálové fondy	0		0	0
A III.	Fondy ze zisku	10	20	20	20
1.	Rezervní fond	10	20	20	20
A IV.	Výsledek hospodaření z minulých let	1	12	1238	1810
1.	Nerozdělený zisk minulých let	1	12	1238	1810
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	21	1225	572	592
B	Cizí zdroje	12897	3904	7843	22634
B I.	Rezervy	0		0	0
B II.	Dlouhodobé závazky	0		0	1
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	1
B III.	Krátkodobé závazky	12898	3904	7843	22633
1.	Závazky z obchodních vztahů	265	852	324	2267
3.	Závazky ke společníkům	274	0	20	0
4.	Ostatní závazky	7	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	55	84	70	84
6.	Závazky ze SZ a ZP	14	18	18	22
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1585	642	159	34
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	10661	2283	7226	20200
10.	Dohadné účty pasivní	29	25	26	26
11.	Jiné závazky	8	0	0	0
B IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
C I.	Časové rozlišení	2	74	28	22
1.	Výdaje příštích období	2	74	28	22

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

**PŘÍLOHA B: Výkaz zisku a ztráty podniku PEARTEC s.r.o. (v tis. Kč)**

Označení	Výkaz zisku a ztráty	v tis. Kč			
		2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	0	17939	0,00	0
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	8510	0,00	0
+	Obchodí marže	0	9428	0,00	0
II.	Výkony	4790	5805	14517,00	25738
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	4461	5919	11070,00	27929
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	329	-114	3447,00	-2191
B	výkonová spotřeba	3888	12052	12287,00	22938
1.	Spotřeba materiálu a energie	1891	8133	8159,00	17946
2.	Služby	1997	3919	4128,00	4992
+	přidaná hodnota	902	3181	2230,00	2800
C	Osobní náklady	701	1155	1304,00	1365
1.	Mzdové náklady	605	982	1126,00	1145
3.	Náklady na SZ a ZP	95	163	163,00	196
4.	Sociální náklady	1	10	15,00	24
D	Daně a poplatky	16	14	116,00	426
E	Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku	116	116	93,00	103
3	Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0	0,00	0
F	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	0	0,00	0
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	0	0	0,00	0
4	ostatní provozní výnosy	0	11	46,00	1
H	Ostatní provozní náklady	37	39	4,00	1
*	Provozní výsledek hospodaření	32	1868	759,00	906
5	Výnosové úroky	0	0	0,00	0
I	Nákladové úroky	4	0	0,00	0
6	Ostatní finanční výnosy	131	619	88,00	132
J	Ostatní finanční náklady	125	1200	158,00	324
*	Finanční výsledek hospodaření	2	-581	-70,00	-192
K	Daň z příjmu za běžnou činnost	13	62	117,00	122
1.	splatná	13	62	117,00	122
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	21	1225	572,00	592
***	Výsledek hospodaření za účetní období	21	1225	572,00	592
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	34	1287	689,00	714

**Zdroj:** vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2016

## **Abstrakt**

MAŠKOVÁ, Magdalena. *Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku*. Plzeň, 2016. 98 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická

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

Diplomová práce se na základě teoretických předpokladů zaměřuje na oblast controllingu pracovního kapitálu, jeho funkce a cíle, které jsou podkladem pro provedení analýzy controllingových aktivit podniku PEARTEC s.r.o. Empirická část práce charakterizuje vybraný podnik, jeho činnosti podnikání a společně s výpočty finančních ukazatelů v letech 2012-2015 tvoří podklad pro zhodnocení efektivity finančního řízení. V poslední části práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení controllingových aktivit pracovního kapitálu ve vybraném podniku.

## **Abstract**

MAŠKOVÁ, Magdalena. *Controlling of working capital in a selected company*. Pilsen, 2016. 98 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

**Key words:** controlling, working capital, financial management, effectiveness

Based on theoretical assumptions the thesis is focused on controlling of working capital, its functions and targets, which are the basis for the analysis of the PEARTEC's Ltd. controlling activities. The empirical part of the thesis characterizes the selected company, its business activities and together with calculations of financial indicators in the years 2012-2015 builds the basis for evaluation of the effectiveness of financial management. The last part includes suggestions for an improvement of working capital activities in selected company.