

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku

Controlling of working capital in a selected company

Bc. Magdaléna Planetová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Magdaléna PLANETOVÁ**
Osobní číslo: **K17N0053P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Charakterizujte možnosti controllingu pracovního kapitálu.
2. Analyzujte nástroje a kritéria řízení pracovního kapitálu podniku.
3. Představte konkrétní podnikatelský subjekt.
4. Analyzujte pracovní kapitál a jeho jednotlivé složky ve zvoleném podniku.
5. Vypracujte finanční analýzu.
6. Vyhodnočte efektivitu řízení pracovního kapitálu ve zvoleném podniku a navrhněte vhodná řešení.

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

Seznam odborné literatury:

- BRAGG, Steven M. and ROEHL-ANDERSON, Janice M. *The Controller's Function: The Work of the Managerial Accountant*. N.J.: Wiley, 2011. ISBN 978-0470937426.
- ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
- KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje Controllingu od A do Z: Přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4.

Vedoucí diplomové práce: **Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní prof. Ing. Lilie Dvořákové, CSc. za věnovaný čas, odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytla během zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala vedoucím pracovníkům personálního a finančního oddělení společnosti Daiho Czech s.r.o. za veškeré informace, jež mi byly poskytnuty pro vypracování této práce.

Obsah

Úvod.....	9
Cíle a metodika práce	11
1 Význam controllingu a jeho funkce.....	13
1.1 Historie controllingu	13
1.2 Pojem a význam controllingu.....	14
1.3 Cíle controllingu.....	15
1.4 Funkce controllingu	16
1.5 Úlohy controllingu	17
1.6 Controller	18
1.7 Rozdělení controllingu	19
1.7.1 Strategický a operativní controlling.....	20
1.7.2 Finanční controlling.....	21
1.8 Shrnutí.....	21
2 Controlling pracovního kapitálu	23
2.1 Pracovní kapitál.....	23
2.2 Čistý pracovní kapitál	24
2.3 Optimální objem pracovního kapitálu.....	26
2.4 Řízení složek pracovního kapitálu	27
2.4.1 Řízení zásob.....	27
2.4.2 Řízení pohledávek.....	32
2.4.3 Řízení peněžních prostředků.....	34
2.5 Shrnutí.....	36
3 Finanční analýza	37
3.1 Absolutní ukazatele.....	37
3.2 Rozdílové ukazatele	38
3.3 Poměrové ukazatele	38
3.3.1 Analýza zadluženosti	38
3.3.2 Analýza rentability.....	39
3.3.3 Analýza aktivity.....	41
3.4 Souhrnné indexy hodnocení.....	42
3.4.1 Pyramidové soustavy ukazatelů.....	42
3.4.2 Soustavy účelově vybraných ukazatelů	43

3.5	Shrnutí.....	45
4	Charakteristika vybraného podniku	46
4.1	Představení společnosti	46
4.1.1	Základní informace	46
4.1.2	Historie.....	46
4.1.3	O společnosti.....	47
4.1.4	Produktové portfolio	47
4.1.5	Zásady a cíle společnosti	48
4.1.6	Politika firmy	48
4.1.7	Účetní postupy	49
4.1.8	Současný vývoj tržeb	50
4.2	Analýza prostředí	50
4.2.1	Analýza makroprostředí.....	50
4.2.2	Analýza mezoprostředí	52
4.2.3	Analýza mikroprostředí	54
5	Controllingové aktivity	60
5.1	Controlling a jeho postavení v podniku	60
5.2	Informační systémy podniku.....	60
5.3	Controlling pracovního kapitálu	62
5.3.1	Čistý pracovní kapitál	62
5.3.2	Obratový cyklus peněz.....	64
5.3.3	Controlling zásob	66
5.3.4	Controlling pohledávek.....	70
5.3.5	Controlling peněžních prostředků.....	77
6	Finanční analýza podniku	82
6.1	Horizontální analýza	82
6.1.1	Horizontální analýza rozvahy	82
6.1.2	Horizontální analýza výsledovky.....	85
6.2	Vertikální analýza	86
6.2.1	Vertikální analýza rozvahy	87
6.2.2	Vertikální analýza výsledovky.....	90
6.3	Analýza zadluženosti	90
6.4	Analýza rentability	93
6.5	Analýza aktivity	97

6.6	Souhrnné indexy hodnocení	99
6.6.1	Du Pont rozklad	99
6.6.2	Bankrotní modely	100
6.6.3	Bonitní modely	102
7	Zhodnocení provedených analýz	104
7.1	Analýza prostředí	104
7.2	Analýza controllingových aktivit	104
7.3	Finanční analýza	106
8	Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku...	109
	Závěr	127
	Literatura a další zdroje	130
	Seznam tabulek	134
	Seznam obrázků	136
	Seznam použitých zkratk	138
	Seznam příloh	140
	Přílohy	141

Úvod

Současná situace na trhu směřuje podniky k zajištění konkurenční výhody nad svými konkurenty, aby si tímto způsobem zabezpečily svoji budoucí existenci. Z důvodu expanze nových odvětví, boje o zákazníky a snahy o uspokojivý výsledek hospodaření je pro každý podnik důležité řídit a kontrolovat všechny procesy ve firmě. Každý podnik by se tedy měl snažit o neustálé vylepšování všech podnikových aktivit a procesů. Jako jeden z neúčinnějších nástrojů k dosažení podnikových cílů se jeví vybudování systému controllingu. Pojem controlling není pouhá kontrola, je to koncepce řízení, která se orientuje na výsledek a propojuje procesy plánování, kontroly a informačních toků. Controlling je tedy považován za moderní přístup k efektivnímu řízení všech podnikových oblastí. K zajištění správného fungování controllingu v podniku, jakožto účinného nástroje řízení, je potřeba vybudovat kvalitní informační systém s relevantními daty.

Využití controllingových aktivit v podnikatelských procesech přispívá k efektivnějšímu monitoringu a řízení nákladů, podpoře řízení procesů, zabezpečení procesu rozhodování na všech podnikových úrovních a podpoře plnění cílů. Systém controllingu je schopen poskytovat kvalitní informace a napomáhat manažerům při procesu rozhodování, které ve výsledku zajišťuje prosperitu podniku a jeho plynulé fungování v budoucnosti. Výsledkům controllingu by měla být věnována pozornost, protože dokáží odhalit určité vlivy na chod celého podniku.

Klíčovou součástí celého controllingového systému je finanční controlling, který se soustřeďuje na podporu finančního řízení podniku. Hlavní funkce finančního controllingu spočívá v řízení využití zdrojů. Controlling pracovního kapitálu je tedy nedílnou složkou finančního controllingu a hraje významnou roli v každém podniku. Oběžná aktiva v podniku na sebe často vážou mnoho peněžních prostředků, a proto by nedílnou součástí každého finančního řízení mělo být řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu. Cílem controllingu pracovního kapitálu je stanovení optimální výše oběžného majetku a nalezení vhodného způsobu financování jednotlivých složek tohoto druhu kapitálu. Nadbytek pracovního kapitálu vyvolává zbytečné náklady, naopak nedostatek by znamenal nevyužití potenciálu firmy a zpomalení rozvoje firmy.

Řízení zásob, jakožto součást controllingu pracovního kapitálu, může odhalit neuspokojivou výši zásob, která by mohla způsobit problémy v plynulosti výroby

či zbytečně velkou vazbu finančních prostředků v zásobách. Zásobami lze optimalizovat vybrané podnikové činnosti. Řízení pohledávek napomáhá k růstu prodeje tak, aby se nezvyšovalo riziko vzniku špatných pohledávek. Úkolem řízení peněžních prostředků je stanovení optimální výše likvidity vedoucí k minimalizaci vzniku platební neschopnosti a zajištění finanční rovnováhy podniku.

Cíle a metodika práce

Tato diplomová práce je zaměřena na controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku. Práce obsahuje 2 hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se nejdříve zabývá významem pojmu controlling, jeho funkcemi, základním rozdělením, historií a úlohami. Následně je popsána úloha osoby odpovědné za provedení této důležité podnikové činnosti, tedy controllera. Významná část práce se zabývá vymezením pracovního kapitálu a jeho základních složek. Poslední kapitolou teoretické části práce je finanční analýza obsahující definice pojmů a vzorce, které jsou využity v praktické části práce. Úvodní kapitola v praktické části práce se věnuje představení analyzovaného podniku. Následuje analýza prostředí tohoto podniku, kde jsou identifikovány a popsány silné stránky, slabé stránky, jeho příležitosti a hrozby. Další kapitola se zabývá controllingovými aktivitami v podniku a hodnocením efektivnosti řízení jeho jednotlivých složek. Následně je provedena finanční analýza. Poslední kapitoly praktické části práce obsahují zhodnocení provedených analýz a návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu.

Cílem předložené práce je analyzovat pracovní kapitál a jeho složky ve vybraném podniku, zhodnotit výstupy provedených analýz a efektivnost řízení pracovního kapitálu a navrhnout vhodná opatření pro zlepšení efektivity řízení pracovního kapitálu. Teoretická část práce se soustředí na podrobný popis controllingu, jakožto nástroje pro podporu řízení podniku s důrazem na controlling pracovního kapitálu, na základě dostupných zdrojů. Praktická část si klade za cíl představit podnik, analyzovat jeho postavení v interním a externím prostředí a v neposlední řadě provést analýzu controllingových aktivit. Dále se tato část zabývá zhodnocením efektivnosti řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu a finanční analýzou.

Podkladem pro tvorbu teoretické části práce je odborná literatura související s daným tématem, dále elektronické a ostatní zdroje. Práce je zpracována dle Metodiky k vypracování kvalifikační práce (bakalářské, diplomové) a průběh její obhajoby u státní závěrečné zkoušky, která byla vytvořena doc. PaedDr. Jaroslavem Dokoupilem, Ph.D., doc. PaedDr. Ludvíkem Egerem, CSc., doc. Ing. Janou Hinke, Ph.D. a Ing. Hanou Kunešovou, Ph.D. v roce 2019. V praktické části práce jsou použity data z výročních zpráv analyzovaného podniku z období 2011-2017 a z interních materiálů firmy.

Neopomenutelnou pomocí pro zajištění relevantních dat jsou odborné rady od vedoucích pracovníků společnosti získané při osobních konzultacích.

Práce je zpracovávána prostřednictvím textového editoru Microsoft Word a tabulkového procesoru Microsoft Excel.

1 Význam controllingu a jeho funkce

První kapitola diplomové práce se nejprve věnuje historii controllingu, samotnému pojmu controlling, jeho významu, cílům, funkcím a úlohám. Následně vymezuje pojem controller, který je nezbytnou součástí celého controllingového procesu. V neposlední řadě se tato kapitola zabývá rozdělením controllingu do několika základních skupin, nejdříve dle vztahu k podnikovým cílům a následně podle oblasti podniku, kde jsou controllingové aktivity praktikovány.

1.1 Historie controllingu

Vznik controllingu se datuje k přelomu 19. a 20. století, kdy úkolem controllerů u dopravních a výrobních podniků byla správa finančních záležitostí. Velký rozvoj controllingu byl zaznamenán již v dobách světové hospodářské krize (1926), kdy podniky byly nuceny změnit tehdejší způsoby vnitropodnikového řízení. V tomto období dostali controlleri nové úkoly, jako byly především příprava informací pro plánování a rozhodování, tvorba metodiky k hodnocení dosahování cílů a poradenství pro vedoucí pracovníky. V USA zaznamenal controlling největší rozvoj v 50. a 60. letech 20. století, kdy controlleri navíc řídili daňové záležitosti, náklady, finance, majetek podniku apod. V 70. letech se funkce controllera převedla do funkce finančního manažera, jehož pracovními povinnostmi byly navíc ještě plánování, získávání kapitálu, účetnictví a controlling, hodnocení a poradenství.

V Evropě zažil controlling vzestup po 2. světové válce z důvodu poválečné obnovy hospodářství. V 70. letech byl vyvinut velký tlak na hospodárnost a efektivnost řízení vzhledem ke stagnaci průmyslu a ropné krizi. Zavedení controllingu bylo tedy možností, jak úspěšně čelit těmto okolnostem. Controlling se pak nadále rozvíjel jak v podnikové praxi, tak na akademické půdě.

V České republice se počátky controllingu vztahují již k 20. letům 20. století, kdy znaky controllingu vykazovaly hlavně velké a úspěšné společnosti s manažery, kteří vyjížděli do zahraničí. Jako průkopník controllingu v České republice je uváděn Tomáš Baťa. Po delší odmlce z důvodu války a následného centrálního řízení, se controlling objevuje až v 90. letech 20. století (Mikovcová, 2007).

1.2 Pojem a význam controllingu

Pojem controlling lze charakterizovat několika různými definicemi, jelikož existují značné názorové rozdíly v pojetí tohoto pojmu. Lze tak konstatovat, že každý autor má ve své monografii originální znění definice controllingu. Controlling se často zaměřuje s pojmem kontrola, ale je nutné konstatovat, že se jedná o mnohem více, než jen o samotnou kontrolu. Je to koncepce řízení, která je orientovaná na výsledek a zároveň uvádí v soulad proces plánování, kontrolu a informační toky (Horváth & Partners, 2004).

Slovo controlling je odvozeno z anglického slovesa *to control*, jenž je charakterizováno několika významy: 1) vést, řídit, 2) regulovat, stanovit, obsluhovat, 3) kontrolovat, zkoušet, 4) ovládat, dohlížet, držet v mezích, 5) plánovat. Pojem moderní controlling může mít tedy mnoho podob (Eschenbach & Siller, 2012).

Dvořáková a Červený (2012, s. 62) uvádějí definici controllingu takto: „*Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovení a řízení a regulace. V souladu s tím manažeři vykonávají controlling, jelikož jsou to oni, kdo rozhodují o cílech a vytvářejí obsahovou stránku plánu jejich dosažení. Oni nesou odpovědnost za dosažené výsledky.*“

Dle Žůrkové (2007) lze controlling chápat několika způsoby:

- Controlling je koncept napomáhající ke správnému směřování podniku a k dosažení stanovených cílů.
- Controlling je nástroj řízení, který je zaměřený na budoucnost.
- Controlling je systém pravidel soustředující se na dosažení podnikových cílů, snaží se zamezit překvapením a předejít nebezpečím.

Žůrková (2007, s. 123) dále chápe definici controllingu následovně: „*Controlling představuje takovou metodu vnitropodnikového řízení, která prostřednictvím hodnotových nástrojů sleduje hospodaření všech vnitropodnikových útvarů, a tak výrazně přispívá ke zvyšování podnikové efektivity a konkurenční schopnosti podniku. Zahrnuje systém střediskového hospodaření, rozpočetnictví a kalkulací, které vyúsťují do manažerského informačního systému.*“

1 Význam controllingu a jeho funkce

Mikovcová (2007) ve své monografii říká, že controllingová filosofie je určena 3 základními principy:

- Orientace na cíle – controlling by se měl podílet na stanovení a kontrole podnikových cílů a zároveň by měl pomáhat při postupech plánování.
- Orientace na úzké profily – důležitou součástí controllingu je informační systém s kvalitními daty, prostřednictvím kterého se najdou a odstraní tzv. úzká místa. Úzká místa zabraňují splnění podnikových cílů.
- Orientace na budoucnost – je žádoucí, aby se podnik zaměřil spíše na dopřednou vazbu a perspektivní myšlení než na zpětnou vazbu.

Z výše uvedených definic vyplývají důležité výrazy, jako je řízení, spojení plánování a kontroly, informace, podpora a dosahování podnikových cílů. V předchozím souboru definic se autoři se shodují, že je důležitá podpora managementu prostřednictvím kvalitního informačního zázemí. Existují však odlišnosti v pochopení pojmu controlling, jelikož jej některé výklady vnímají jako funkci řízení a další spíše jako filosofii či novou kvalitu řízení.

1.3 Cíle controllingu

Hlavním cílem řízení podniku je napomáhat k zabezpečení trvalé životaschopnosti podniku a operativnosti. Životaschopnost podniku je určena 3 základními cíli:

- Zajistit schopnost anticipace a adaptace,
- zajistit schopnost reakce,
- zajistit schopnost koordinace.

K zajištění **schopnosti anticipace a adaptace** jsou potřeba informace o existujících změnách okolí (schopnost adaptace) a údaje o možných změnách okolí v budoucnosti (schopnost anticipace).

Dalším z cílů je **schopnost reakce**, která si zakládá na zavedení informačního a kontrolního systému, jenž poskytuje informace vedoucím pracovníkům o vztahu plánovaného a skutečného vývoje a umožňuje korektury vnějších i vnitřních poruch.

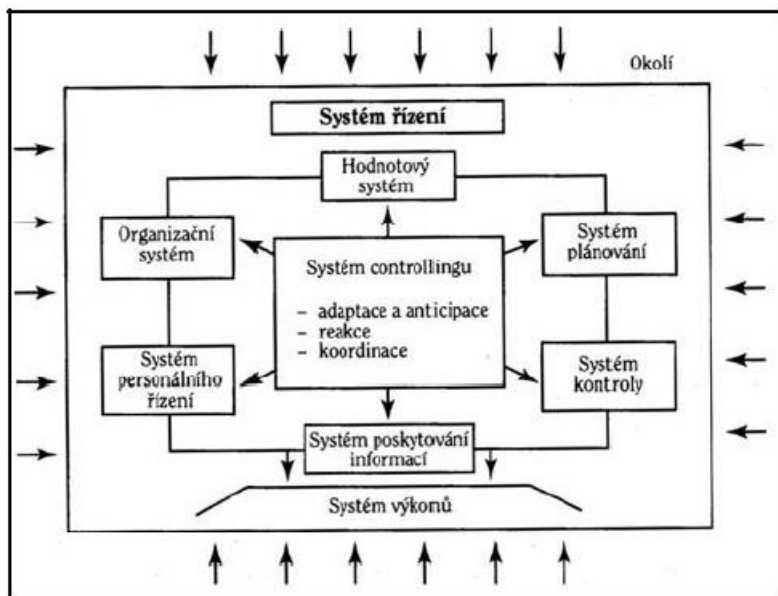
V neposlední řadě se controlling věnuje zajištění **schopnosti koordinace**, kde je třeba vytvořit potřebné předpoklady v technice řízení tak, aby byly sladěny jednotlivé podsystémy řízení podniku. Je zde rovněž nutností, aby podniková kultura byla v souladu

1 Význam controllingu a jeho funkce

se snahou o permanentní flexibilitu, přizpůsobení a decentrální koordinaci a aby permanentní změny nenarušovaly strukturu vývoje a chod podniku (Eschenbach, 2004).

Dílejší cíle controllingu jsou znázorněny na obrázku 1.

Obrázek 1: Cíle controllingu v systému řízení



Převzato: Eschenbach, 2004

Eschenbach a Siller (2012) uvádějí ve své monografii ještě další cíl, a to **schopnost proveditelnosti plánů**, který se soustřeďuje na prosazení strategických, popř. operativních plánů, záměrů a projektů uvnitř podniku.

1.4 Funkce controllingu

Aby bylo možné plnit cíle controllingu, je nezbytné provádět v podniku řadu funkcí a výkonů, jimiž jsou podpora řízení, doplnění řízení a koordinace.

- **Podpora řízení**

Controlling podporuje management veškerým servisem, jenž je nezbytný k plnění jeho úloh. Controlling je zodpovědný za správnost, včasnost a přiměřenost podpory. Management se ale doporučeními controllingu nemusí řídit. Uvedená funkce je označena jako funkce informační.

- **Doplnění řízení**

Poradenství a servis však není jediný úkol controllingu. Práce controllingu též zahrnuje aktivní účast na provádění řídicích výkonů, tzn. vytváření controllingových nástrojů

1 Význam controllingu a jeho funkce

a metod, které se pak povinně používají v jednotlivých podsystémech řízení. V krizových situacích může controlling převzít zodpovědnost za rozhodování pro určité předem definované situace. Controller může mít různý rozsah kompetencí, záleží na samotném podniku, jeho velikosti, stylu řízení apod. Controlling má v této oblasti funkci inovační.

- **Koordinace**

Úlohou controllingu je podílet se na vývoji jednotlivých podsystémů řízení, podílet se na vytváření struktury systémů a procesů v nich probíhajících a vztahů v nich i mezi nimi. Controlling má zde koordinační funkci (Kislingerová, 2008).

1.5 Úlohy controllingu

Stejně jako při formování každé organizační struktury je zapotřebí i při vytváření controllingového útvaru definovat úlohy, prostřednictvím kterých se budou provádět controllingové funkce.

Struktura controllingových úloh je následující:

- Plánování a rozpočtování,
- nákladové účetnictví a kalkulace,
- finanční účetnictví,
- vytváření zpráv a informačních systémů,
- běžné a speciální analýzy a kontrola,
- organizace a správa (Freiberg, 1996).

Role controllingu v různých oblastech řízení podniku jsou následující:

- Manažerské funkce – svoji roli má controlling v procesu implementace řídicích funkcí.
- Účetnictví – controlling účtuje náklady pro divize (centra finanční odpovědnosti).
- Organizace – controlling přináší plánované ukazatele pro vedoucí pracovníky (jednotky).
- Stimulace – controlling stimuluje realizaci plánovaných ukazatelů podle subdivizí (centra finanční odpovědnosti).
- Kontrola – systém controllingu porovnává plánované a skutečné ukazatele aktivity, hodnotí cílový stupeň úspěšnosti, nastavuje tolerance odchylek, analyzuje odchylky, interpretuje příčiny odchylek od skutečnosti a návrhy na snížení vývoje odchylek.

1 Význam controllingu a jeho funkce

- Analýza rozhodování – controlling má účast na vývoji architektury informačního systému řízení (nastavení úkolů pro programátory). Dále shromažďuje nejvýznamnější data pro rozhodování manažerů, provádí konzultace při výběru nápravných opatření a rozhodnutí managementu a vyvíjí nástroje pro plánování a řízení manažerských rozhodnutí (Kuprienko, 2018).

1.6 Controller

Nositelem funkce controllingu je samotný controller. Funkci controllera mohou vykonávat controlleri nebo jiní pracovníci jako součást své práce (Eschenbach & Siller, 2012).

Controlling reprezentuje soubor úkolů, proto není vždy nutné, aby v podnicích vznikla samotná pozice controllera. Například v malých a středních podnicích tuto pozici provádí vedení podniku nebo vedení účetního odboru (Horváth & Partners, 2004).

„Controlleri tvoří a sledují proces řízení hledání cíle, plánování a řízení, a jsou tak spoluodpovědní za dosažení cílů“ (Horváth & Partners, 2004, s. 7).

Hlavním úkolem controllera není pouze sledování hodnoty pracovního kapitálu, ale také provádění dostatečně detailního výzkumu příčin změn pracovního kapitálu a zpracování následné analýzy společně s doporučeními pro tyto změny (Bragg & Roehl-Anderson, 2011).

Osoba controllera by měla vykazovat určité osobní schopnosti a vlastnosti, do kterých patří:

- Osobní vlastnosti a schopnosti managementu (osobní představy o etice, projev analytického myšlení a jednání, (sebe)kritický postoj, vlastní iniciativa, přesnost, kreativita, ochota učit se atd.).
- Sociální a komunikativní kompetence (schopnost komunikace, schopnost týmové práce, síla při prosazování atd.).
- Metody kompetencí (techniky analýzy v rozhodnutí, základní znalosti práva, organizační talent, projektový a informační management atd.).
- Odborné znalosti podnikové ekonomiky (přehled o podnikové ekonomice).
- Obchodní znalosti (znalost podniku, jednajících osob, obchodních procesů, okolí podniku, jazykové znalosti atd.) (Eschenbach & Siller, 2012).

1 Význam controllingu a jeho funkce

Controller má celkem 6 odlišných pracovních funkcí, z čehož 4 mohou být přiděleny jakémukoli manažerovi v jakémkoli oddělení, zbylé 2 jsou více specializované a přímo nezávisí na řídicích dovednostech manažera. Mezi tyto funkce patří:

- Plánování – controller je zodpovědný za určení povinností jednotlivých pracovníků, jejich obsahu práce, termínů dokončení apod. Tato funkce má také přesah do vedení rozpočtového procesu.
- Organizování – v této funkci je controller zodpovědný za získávání a udržování služeb zkušeného a dobře vyškoleného účetního personálu – toto je zdaleka nejdůležitější organizační úkol. S uvedenou funkcí souvisí získávání pracovních prostorů, kancelářského vybavení, počítačového hardwaru a softwaru potřebného pro dokončení přiřazené práce.
- Řízení – controller má za úkol zajistit, aby všichni zaměstnanci v oddělení pracovali společně a aby byl splněn plán stanovený controllerem.
- Měření – úkolem controllera je měření výkonnosti všech klíčových aspektů oddělení tak, aby výkonnost splňovala či převyšovala standardy a aby byly rozpoznány a opraveny chyby.
- Finanční analýza – controller má zodpovědnost za revizi, interpretaci a tvorbu doporučení ve vztahu k podnikové finanční výkonnosti.
- Procesní analýza – controller je zodpovědný za posuzování a vyhodnocování každého zásadního procesu, který je spojen s dokončováním transakcí (Bragg & Roehl-Anderson, 2011).

1.7 Rozdělení controllingu

Obdobně jako u definování pojmu controlling, tak i při dělení druhů controllingu lze v odborné literatuře narazit na jeho různá členění. Většina autorů se v základním členění dle vztahu k podnikovým cílům na operativní a strategické úrovni však shoduje a rozděluje controlling na strategický a operativní. Oba tyto typy controllingu jsou rozebrány v následující podkapitole (International Group of Controlling (IGC), 2003).

Controlling se může dále členit na nákladový controlling, finanční controlling, personální controlling, investiční controlling, nákupní controlling, výrobní controlling apod. (Hermann & Lazar, 1999).

Zde je vhodné zmínit, že je tato práce zaměřena pouze na finanční controlling, jehož vymezení se podrobněji věnuje kapitola 1.7.2 *Finanční controlling*.

1 Význam controllingu a jeho funkce

1.7.1 Strategický a operativní controlling

Strategický controlling je manažerská činnost, kterou tvoří plánování, testování, implementace strategií, vyhodnocování strategií a váže se k neomezenému časovému období. Charakteristickými ukazateli strategického controllingu jsou existující a budoucí potenciály úspěchu, tržní podíl a popř. cash flow (IGC, 2003).

Úkolem tohoto typu controllingu je zabezpečení trvalé existence firmy a její prosperity. Strategický controlling by měl akceptovat principy strategického myšlení a měl by zahrnovat tvorbu prvků organizační infrastruktury (útvary, nástroje, formalizovaných procesů) na podporu plánování a implementace strategie. Cílem je včasná identifikace a vyhodnocení odchylky od stanovených klíčových ukazatelů (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2012).

Analytických metod, které se uplatňují ve strategickém controllingu, je mnoho. Mezi ty nejrozšířenější patří analýza prostředí, analýza portfolia, SWOT analýza, analýza životního cyklu aj. (Mikovcová, 2007).

V praktické části práce je podnik hodnocen pomocí již zmíněné analýzy prostředí. Z tohoto důvodu je tato metoda dále podrobněji popsána.

Analýza prostředí se zabývá analýzou externího a interního okolí. Externí okolí je hodnoceno pomocí analýzy makroprostředí a mezoprostředí. Analýza makroprostředí je prováděna prostřednictvím analýzy PESTLE, tedy z hlediska politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů. Mezoprostředí se hodnotí pomocí Porterova modelu pěti sil, kde je hodnocen vliv potenciační konkurence, konkurence v odvětví, substitutů, dodavatelů a odběratelů na podnikovou činnost. Tyto faktory nelze ovlivnit. Hodnocení interního prostředí zahrnuje analýzu mikroprostředí a hodnotí se z hlediska různých faktorů, a to manažerských, výrobních, marketingových atd. Tyto faktory podnik může svojí činností ovlivnit. Významné vlivy z externí analýzy i interní analýzy se následně zpracují do matic EFE a IFE a ohodnotí se vahami z hlediska důležitosti. Poté se ke každé váze musí přiřadit stupeň vlivu. Výsledkem je hodnota, která charakterizuje firemní externí a interní pozici (Fotr et al., 2012; Nývltová & Marinič, 2010).

Operativním typem controllingu se rozumí manažerská činnost, která se zabývá stanovením cílů, plánováním a řízením v krátkodobém a střednědobém období. Operativní controlling se zaměřuje na likviditu, zisk a finanční stabilitu (IGC, 2003).

1 Význam controllingu a jeho funkce

Operativní controlling podporuje plnění cílů operativních plánů a je zaměřen na interní prostředí podniku. Do metod využívaných v operativním controllingu patří analýza ABC, nákladové modely, globální analýza nákladů aj. (Fotr et al., 2012; Mikovcová, 2007).

Operativní a strategický controlling od sebe nelze oddělit z důvodu existence neustálého vzájemného působení mezi těmito dvěma typy controllingu (IGC, 2003).

1.7.2 Finanční controlling

Freiberg (1996) ve své publikaci uvádí, že finanční controlling tvoří subsystém podnikového controllingu a jeho základními funkcemi jsou získávání, správa a užití finančních zdrojů neboli hodnocení efektivity využívání peněžních prostředků v podniku. Každá z těchto funkcí musí projít fází plánování, fází realizace a fází kontroly.

Základní definice dle Fotra et al. (2012) se shoduje s Freibergem (1996). Fotr et al. (2012) však rozšiřuje tuto definici takto: Finanční controlling porovnává finanční výkonnost organizace s předem určenými kvantitativními standardy jako například s dříve zjištěnými hodnotami, hodnotami konkurence nebo odvětvovými průměry.

Mezi základní nástroje finančního controllingu patří finanční analýza a řízení pracovního kapitálu. Oba tyto nástroje jsou rozebrány v následujících kapitolách.

1.8 Shrnutí

Kořeny controllingu spadají už do 19. a 20. století, kdy byli controlleři pověřeni správou finančních záležitostí. V USA se controlling rozmohl v době světové hospodářské krize (1926), v Evropě až po 2. světové válce a v České republice se rozmach controllingu datuje k 90. létům minulého století.

Pojem controlling nemá jednotnou ucelenou definici, každý autor tento pojem chápe jinak. Někteří autoři tento pojem označují jako funkci řízení, jiní spíše jako filosofii a novou kvalitu řízení. Všechny tyto definice se ale shodují v tom, že se jedná o jedno z mnoha možných řešení zlepšení výkonů organizace prostřednictvím kvalitního informačního zázemí a je orientováno na podnikové cíle.

Základními cíli controllingu je zajištění schopnosti anticipace a adaptace, zajištění schopnosti koordinace, zajištění schopnosti reakce a dále zajištění schopnosti proveditelnosti plánů. Controlling má několik funkcí, a to funkci informační, inovační a koordinační. Hlavním úkolem controllingu je plánování a rozpočtování, nákladové

1 Význam controllingu a jeho funkce

účetnictví a kalkulace, finanční účetnictví, vytváření zpráv a informačních systémů, běžné a speciální analýzy a kontrola, organizace a správa.

Kompetence k vykonávání funkce controllingu má tzv. controller, který má za úkol plánovat, organizovat, řídit, měřit a provádět finanční a procesní analýzy. Tato osoba musí mít určité osobní schopnosti a vlastnosti, aby funkci controllera vůbec mohla provádět.

Základními druhy controllingu je controlling strategický a operativní. Strategický controlling se zaměřuje na zabezpečení chodu a existence firmy a samozřejmě také jejího prospěchu. Operativní controlling se soustřeďuje na splnění operativních cílů.

Controlling lze dále členit na controlling nákladový, finanční, personální, investiční apod. Tato práce se zaměřuje pouze na finanční controlling, který se zabývá hodnocením efektivity využívání peněžních prostředků v podniku a dále porovnává výkonnost organizace s předem stanovenými kvantitativními měřítky.

2 Controlling pracovního kapitálu

S problematikou controllingu souvisí i controlling pracovního kapitálu zajišťující kontrolu a řízení na všech úrovních managementu. V této kapitole je definován pracovní kapitál, jeho složky, čistý pracovní kapitál, optimální objem pracovního kapitálu a dále je popsáno řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu.

2.1 Pracovní kapitál

Mezi hlavní funkce finančního controllingu patří řízení procesu využívání kapitálu. Úkolem finančního controllingu je analýza, plánování a kontrola finančně hospodářských účinků jednotlivých směrů užití kapitálu. Controllingový proces se v krátkodobém horizontu zaměřuje na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku podniku. Tento kapitál se označuje jako pracovní kapitál (*working capital*) a je charakteristický tím, že neustále cirkuluje zásobovacím, výrobním a odbytovým procesem v podniku. Do **pracovního kapitálu** spadají zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky (Freiberg, 1996).

Jedná se tedy o kapitál, který je zachycen v rozvaze na straně aktiv v podobě oběžného majetku, na druhé straně je ale tento kapitál zaznamenán i na straně pasiv ve formě finančních zdrojů.

Velké objemy pracovního kapitálu přinesou podniku pohodlí, nicméně s sebou přinášejí vysoké náklady na kapitál, a tím pádem nižší ziskové marže. Na druhou stranu není vhodným řešením ani nízký objem kapitálu, ten sice vede k úsporám, ale podnik je více zranitelný a nemůže pružně reagovat na změny na trhu. Je proto nezbytné brát v úvahu zisk, riziko a další hodnotící faktory a najít optimální velikost pracovního kapitálu (Dvořáková & Červený, 2012).

Na pracovní kapitál má vliv průběh výroby, nákupu a prodeje. Všechny složky pracovního kapitálu mají svoji funkci. „*Zásoby zboží a hotových výrobků umožňují dodávky ve velmi krátkých termínech, pohledávky usnadňují platební styk a hotovost zase vyrovnává výkyvy v tržbách nebo časový nesoulad příjmů a výdajů*“ (Kislingerová, 2010, s. 453).

Pracovní kapitál obsahuje hrubý pracovní kapitál (souhrn oběžných aktiv v podniku) a čistý pracovní kapitál (rozdíl mezi sumou oběžných aktiv a sumou krátkodobých závazků) (Fotr et al., 2012).

2.2 Čistý pracovní kapitál

Jak již bylo řečeno, **čistý pracovní kapitál (ČPK)** lze formulovat jako rozdíl mezi sumou oběžných aktiv a krátkodobými závazky, tzn., že je to část oběžných aktiv, která je financována z dlouhodobého kapitálu (Knápková, Pavelková, Remeš & Šteker, 2017).

Kislingerová a Hnilica (2008) charakterizují čistý pracovní kapitál jako dlouhodobý zdroj, jenž se využívá na financování běžného chodu podniku.

Dle Fotra et al. (2012) lze čistý pracovní kapitál definovat jako kapitál zajišťující hospodářskou činnost a taktéž jako finanční polštář, který je možno využít při nepříznivých událostech vyžadujících výdej peněžních prostředků. Základním předpokladem je kladná hodnota čistého pracovního kapitálu. Jestliže je tento předpoklad splněn, je hledána optimální varianta z hlediska výnosnosti kapitálu.

Jestliže je hodnota ČPK záporná, tj. $\text{ČPK} \leq 0$, vznikne tzv. nekrytý dluh, podnik tedy není způsobilý splácet okamžitě splatné závazky, což ohrožuje jeho finanční stabilitu. Nápravným prostředkem může být změna struktury financování, odprodej nepotřebného majetku apod. (Režňáková, 2010).

K výpočtu čistého pracovního kapitálu se využívají 2 přístupy, a to z pohledu manažera (ČPK z pozice aktiv) a z pohledu vlastníka (ČPK z pozice pasiv). Z pohledu manažera se výpočet ČPK provede takto:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (1)$$

ČPK z pohledu vlastníka se vypočte následovně:

$$\text{ČPK} = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí dlouhodobý kapitál} - \text{stálá aktiva} \quad (2)$$

Jednotlivé přístupy jsou znázorněny na následujících obrázcích.

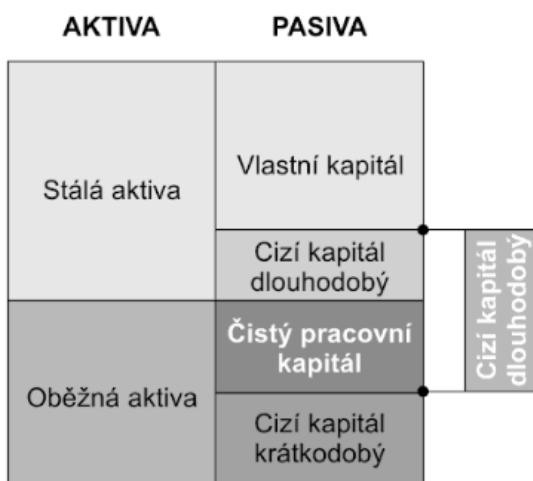
2 Controlling pracovního kapitálu

Obrázek 2: Čistý pracovní kapitál z pohledu manažera



Převzato: Fotr et al., 2012

Obrázek 3: Čistý pracovní kapitál z pohledu vlastníka



Převzato: Fotr et al., 2012

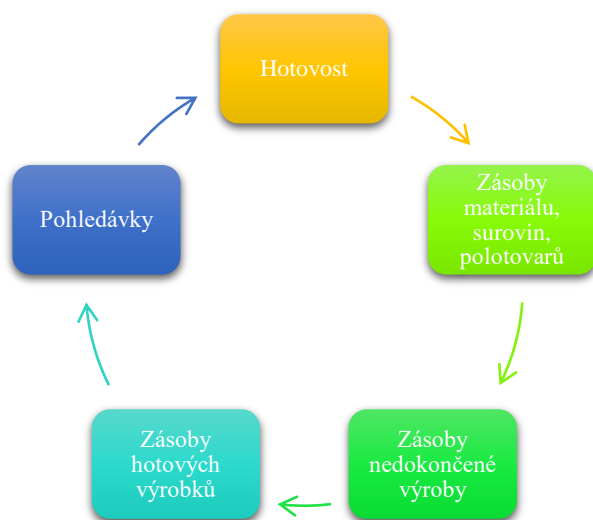
Je možné, že se při použití těchto 2 odlišných přístupů k výpočtu ČPK dojde k rozdílným výsledkům z důvodu existence položek ostatní aktiva a ostatní pasiva v rozvaze. Zde je nutné individuální posouzení, zda se jedná o vytvořený zdroj nebo majetek. Možností také je navýšit oběžný majetek o ostatní aktiva a krátkodobé závazky o ostatní pasiva (Režňáková, 2010).

2.3 Optimální objem pracovního kapitálu

Většina firem by bez určité úrovně ČPK nemohla fungovat. Existuje několik postupů pro určení potřeby provozně nutného čistého pracovního kapitálu:

- Metoda procentního podílu na tržbách – tuto metodu lze využít pouze za předpokladu, že tržby stanovují potřebu provozního kapitálu, který se mění úměrně s tržbami. Potřebu ČPK lze tedy určit procentním podílem z tržeb dle minulých zkušeností.
- Metoda obrátového cyklu peněz – tato metoda se využívá, když se neočekávají změny v délce obrátového cyklu peněz. Potřeba ČPK se v tomto případě vypočítá jako součet doby obrátu pohledávek a zásob minus doba obrátu závazků. Obrátový cyklus peněz je zobrazen na obrázku 4.
- Stanovení ČPK na základě optimální výše jeho složek – jak již bylo řečeno, ČPK se skládá ze zásob, pohledávek, krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků. Výše ČPK je v této situaci definována jako součet optimálních výší jednotlivých složek ČPK s odečtením závazků.
- Stanovení ČPK na základě srovnání s obdobnými firmami působícími v oboru – tuto metodu mohou použít podniky pouze orientačně, hlavním nástrojem je analýza shodnosti porovnávaných podniků.

Obrázek 4: Obrátový cyklus peněz



Zdroj: Kislingerová, 2010
Zpracovala: Magdaléna Planetová, 2019

Obrátový cyklus peněz je určen dobou mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků (Režňáková, 2010).

2.4 Řízení složek pracovního kapitálu

Zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky tvoří základní složku pracovního kapitálu firmy, která je zásadní firemní položkou celkových aktiv a je tedy třeba věnovat pečlivou pozornost při jejich kontrole. Dostatečná výše pracovního kapitálu a likvidita jeho jednotlivých složek má zásadní význam pro provoz firmy a dále i pro generování budoucí firemní hotovosti (Váchal & Vochozka, 2013).

Každá složka pracovního kapitálu se musí řídit odděleně, nikoliv jako celek. V následujících podkapitolách je popsáno řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu. Řízení krátkodobého finančního majetku není obsahem této práce z toho důvodu, že analyzovaná firma nedisponuje tímto druhem majetku.

2.4.1 Řízení zásob

Zásoby patří do oběžného majetku a zahrnují podskupiny, jako je materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky, zvířata, zboží a poskytnuté zálohy na zásoby. Zásoby se vytváří při časovém a prostorovém nesouladu mezi vznikem požadavku dané položky a disponibilitou této položky (Kislingerová, 2010).

Zásoby se řadí do méně likvidní části oběžných aktiv, u průmyslových podniků představují 15 % celkových aktiv a u obchodních společností 20 % celkových aktiv (Režňáková, 2010).

2.4.1.1 Efekty z držby zásob

Problematika řízení zásob má vliv na více funkcí v podniku. Zásobami lze optimalizovat nákupní, výrobní a prodejní podnikové činnosti, ale rovněž způsobují určité náklady, jež mohou snižovat pozitivní efekty držby zásob.

Pozitivní a negativní efekty držby zásob se musí vyvažovat. Vyvažovací proces by měl vést k získání optimálního poměru mezi riziky a náklady v souvislosti s různými objemy zásob. Základní úlohou řízení zásob je tedy vyvažování pozitivních a negativních efektů, které jsou popsány dále.

Do **pozitivních efektů držby zásob** patří:

- Snižování nákupní ceny s využitím množstevních slev,
- spekulace na růst hodnoty zásob v čase,
- snížení nákladů způsobené objednáváním a přijímáním nakupovaného materiálu,
- snížení rizika prostřednictvím držby pojistných zásob,

2 Controlling pracovního kapitálu

- rovnoměrné využívání výrobních kapacit aj.

Mezi **negativní efekty držby zásob** spadají:

- Náklady spojené s držbou zásob,
- náklady na pořízení zásob,
- náklady z nedostatku zásob,
- náklady vytvořené znehodnocením zásob,
- náklady kapitálu aj. (Dvořáková & Červený, 2012).

2.4.1.2 Optimalizace zásob

Cílem řízení neboli controllingu zásob je minimalizace nákladů na jejich pořízení a skladování, aniž by byl ohrožen plynulý chod výroby. Tato problematika zahrnuje tzv. řídicí hladiny zásob, neboli úrovně zásob, které napomáhají k jejich kontrole a řízení.

Úrovně zásob lze dělit dle funkce v logistickém řetězci následovně:

- Obratová (běžná) zásoba – kryje potřeby v průběhu dodávkového cyklu.
- Maximální zásoba – reprezentuje výši zásob v době nové dodávky.
- Minimální zásoba – představuje výši stavu zásob v době nové dodávky.
- Pojistná zásoba – vyvažuje kolísání zásob při dodávkách a spotřebě.
- Technická zásoba – kryje potřebu nezbytných technologických požadavků před použitím zásob ve výrobě.
- Sezonní zásoba – tvoří se pouze v určitém období.
- Spekulativní zásoba – vytváří se se záměrem dosažení mimořádného zisku prostřednictvím výhodného nákupu (Nývtová & Marinič, 2010).

Podniky vždy řeší dvě **základní otázky** v oblasti controllingu zásob:

- Kdy objednat či vyrobit požadovanou položku zásob,
- kolik objednat či vyrobit požadovaných položek zásob (Dvořáková & Červený, 2012).

Dodávkový cyklus představuje dobu mezi 2 po sobě jdoucími dodávkami. **Pořizovací lhůta** je doba od rozhodnutí o vystavení objednávky po její realizaci. Vztah mezi těmito dvěma veličinami lze popsat následovně:

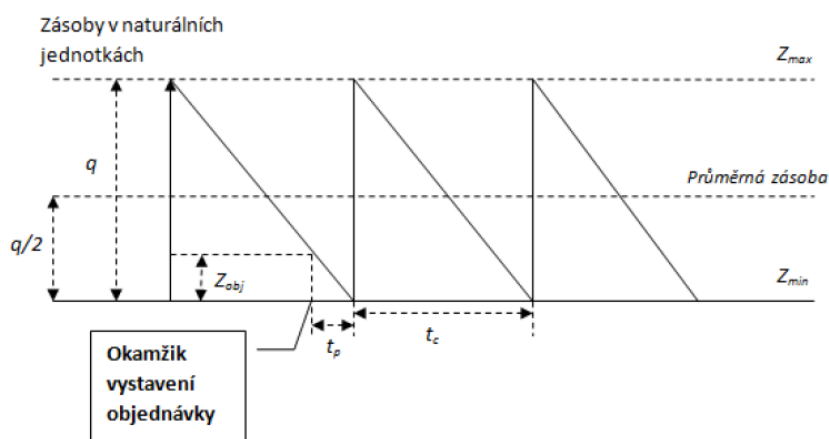
$$t_c = \frac{t}{Q/q} \quad (3)$$

2 Controlling pracovního kapitálu

kde t = počet dní sledované periody,
 Q = předpokládaná potřeba dané položky zásob za sledovanou periodu,
 q = velikost jedné dodávky (Kislingerová, 2010).

V podniku, kde se očekává rovnoměrná spotřeba určité položky v průběhu daného období, se aplikuje **lineární optimalizační model**, který je zobrazen na obrázku 5. Je patrné, že po spotřebě skladových zásob následuje nová dodávka.

Obrázek 5: Průběh hladiny zásob v čase



Převzato: Kislingerová, 2010

Poznámky:

q = velikost dodávky, Z_{min} = minimální zásoba,
 $q/2$ = průměrná výše zásoby, Z_{max} = maximální zásoba,
 t_c = délka dodacího cyklu, Z_{obj} = objednací zásoba.
 t_p = pořizovací lhůta,

Na obrázku lze pozorovat, že je zásoba ve svém maximu přesně v okamžiku dodávky. Maximální zásoba poté klesá až do svého minima a když dosáhne nulové úrovně, znovu se zásoby naskladní (Kislingerová, 2010).

Baumolův optimalizační model je určen existencí 2 typů nákladů, a to skladovacích a objednacích. Celkové náklady (CN) související s pořízením a skladováním zásob jsou dány jejich součtem:

$$CN = \frac{N_P * S}{q} + \frac{N_S * q}{2} \quad (4)$$

kde N_P = objednací (pořizovací) náklady spojené s jednou dodávkou,
 N_S = skladovací náklady na jednotku materiálu,
 q = velikost jedné dodávky v naturálních jednotkách,
 S = celková spotřeba materiálu za období v naturálních jednotkách (běžná zásoba).

2 Controlling pracovního kapitálu

Optimální velikost dodávky v naturálních jednotkách (q_{OPT}) je stanovena jako minimum funkce celkových nákladů a lze ji vypočítat jako:

$$q_{OPT} = \sqrt{\frac{2 * N_p * S}{N_s}} \quad (5)$$

Jak již bylo řečeno, hlavním cílem řízení zásob je nalezení jejich optimální výše při minimálních nákladech (Váchal & Vochozka., 2013).

2.4.1.3 Další přístupy k řízení zásob

Jestliže je podnik nositelem rozsáhlých zásobovacích aktivit nebo je zásobovací proces pro podnik významný, měla by být problematika zásob řešena speciálními systémy řízení zásob. Mezi speciální systémy řízení zásob patří:

- Lineární programování,
- síťové modely,
- deterministické modely,
- plánování materiálových toků (metoda Material Requirement Planning – MRP),
- řízení zásob pomocí systému Just in Time (JIT) nebo Total Quality Management (TQM),
- stochastické modely řízení zásob.

Předpokladem výše vyjmenovaných modelů řízení zásob je počítačová a softwarová podpora. Dále jsou uvedeny nejpoužívanější modely řízení zásob (Dvořáková & Červený, 2012).

Jedním z moderních přístupů je metoda **Just-in-Time (JIT)**. „*JIT byl definován jako umocnění produkce požadovaných položek v požadovaných objemech v požadovaném čase.*“ Cílem JIT je vytvoření trvale udržitelné konkurenční výhody prostřednictvím zaměření se na zákazníka a poskytování vynikající výkonnosti zboží i služeb z hlediska nákladů, služeb a kvality. Specifickými cíli filozofie JIT je neustálé odstraňování odpadu ve všech jeho podobách, zlepšení kvality výrobků a efektivity výroby. Klíčovým předpokladem pro zavedení JIT je dostatečné porozumění stávajících zařízení a operací a vhodný je i pozitivní přístup managementu k řízení a organizační flexibilita (Cheng, Podolsky & Jarvis, 1996; Štůsek, 2007, s. 98).

Další moderní metodou je metoda **Material Requirement Planning (MRP)**. Cílem této metody je stanovení objemu nákupů, jenž je potřebný pro podnikovou produkci a je vyžadováno odběrateli. V rámci tohoto modelu je důležitá softwarová podpora z důvodu

2 Controlling pracovního kapitálu

datové náročnosti a komplikovanosti modelu. Výhoda MRP tkví v možné minimalizaci nákladů prostřednictvím přesného plánování výroby a zásob. Metoda MRP je vhodná hlavně pro velké výrobní podniky (Dvořáková & Červený, 2012).

Jiným přístupem řízení zásob je například **metoda Activity Based Costing (ABC)**. Tato metoda je založena na tvrzení, že je pracné a neúčelné věnovat všem druhům materiálu v zásobách stejnou pozornost a monitorovat všechny tyto druhy stejně podrobnými postupy a metodami. Metoda ABC rozděluje sortiment skladovaných a spotřebovávaných druhů materiálu v zásobách na 3-4 skupiny (A, B, C atd.) dle spotřeby a dle podílu na celkové spotřebě. Díky tomuto rozřídění může management nákupu účinněji zaměřit různá opatření vedoucí k dosažení výraznějších ekonomických efektů. Metoda ABC se opírá o tvrzení, že 5-20 % výrobků produkuje 75-80 % zisku (Vollmuth, 2004)

Další formou řízení zásob může být například outsourcing ve skladování či využití konsignačních skladů (Kislingerová, 2010).

2.4.1.4 Hodnocení efektivity řízení zásob

Rentabilitu podniku a potřebu disponibilních finančních zdrojů ovlivňuje výše zásob a způsoby jejich řízení. Pomocí finančních ukazatelů v oblasti řízení zásob a aktivity podniku je možno hodnotit efektivnost řízení těchto zásob. Používá se zde ukazatel obratu zásob a ukazatel doby obratu zásob. Oba tyto ukazatele se dají využít nejen v oblasti kontroly, ale i v procesu plánování (Váchal & Vochozka, 2013).

Dle Čížinské (2018) ukazatel **obratu zásob (OZ)** říká, kolikrát se za dané období zásoby přemění v další položku oběžných aktiv:

$$OZ = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (6)$$

Nízkou hodnotou tohoto ukazatele se rozumí vyšší zásoby, a tím i vyšší náklady držby zásob. Naopak vysoká hodnota je způsobena nízkou hladinou zásob, což je pozitivním jevem pouze v situaci, kdy nejsou ohroženy prodeje a výroba (Freiberg, 1996).

Dle Čížinské (2018) ukazatel **doby obratu zásob (DOZ)** vyjadřuje, za jak dlouho se průměrně obrátí zásoby:

$$DOZ = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Celkové tržby}} \quad (7)$$

2 Controlling pracovního kapitálu

DOZ se využívá při výpočtu obrátového cyklu peněz a množství kapitálu, které je nezbytné k profinancování oběžných aktiv (Váchal & Vochozka, 2013).

2.4.2 Řízení pohledávek

Existence pohledávek je spojena s obchodním stykem, kde pohledávky vznikají jako důsledek vyskladnění zboží bez protisměrného inkasa tržeb. Pohledávky, které jsou správně načasované a optimálně řízené, kryjí podnik před druhotnou platební neschopností a zároveň mají zásadní vliv na obchodní politiku, jelikož mohou vytvořit konkurenční výhodu podniku na trhu.

Důležitou činností finančního managementu je řízení pohledávek. Finanční management se zaměřuje z hlediska zajištění likvidity zejména na:

- Analýzu důvěryhodnosti klienta,
- nastavení platebních podmínek,
- rozhodnutí o způsobu profinancování pohledávek,
- regulaci výše a struktury pohledávek,
- volbu způsobu vymáhání nedobytných pohledávek (Nývltová & Marinič, 2010).

Controlling pohledávek se zabývá zejména evidencí a kontrolou objemu pohledávek, vztahem pohledávek k objemu prodeje, lhůtami splatností pohledávek a časovým hlediskem pohledávek (Freiberg, 1996).

Mezi **pozitiva pohledávek** patří:

- Předpokládané vyšší prodeje při poskytování dodavatelského úvěru než při prodeji za hotové.
- Možný vznik konkurenční výhody v délce odkladu splatnosti.
- Dodavatelský úvěr přináší odběratelům rozvoj a dodavatelům odbyt výrobků apod.

Do **negativ pohledávek** se řadí:

- Existence rizika nezaplacení.
- Zvýšené finanční náklady dodavatele při poskytnutí dodavatelského úvěru.
- Riziko využití úvěru na jiné aktivity namísto rozvoje (např. jiné podnikatelské nebo soukromé aktivity).

Podnik musí brát zřetel i na další aspekty existence pohledávek, analyzovat jejich vliv na podnik a určit jasná pravidla pro jejich využívání.

2 Controlling pracovního kapitálu

Cílem řízení pohledávek je tedy chránit podnik před velkým podílem faktur, které nejsou splaceny včas a snížit podíl nedobytných pohledávek. Ovšem kdyby neexistovalo žádné riziko, podnik by nezískal žádnou odměnu v podobě marže. Širším cílem řízení pohledávek je tedy umožnit růst prodeje bez zvyšujícího se rizika vzniku špatných pohledávek a negativních dopadů do cash flow.

Mezi 2 dimenze řízení pohledávek patří prevence a vymáhání. Prevencí se rozumí předcházení vzniku nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek. Když není pohledávka uhrazena ve stanoveném čase, přichází čas na vymáhání. Pohledávky se mohou vymáhat prostřednictvím telefonického kontaktu, osobního kontaktu, písemnou upomínkou, vymáhacími agenturami, soudním vymáháním, exekucí nebo konkurzem (Kislingerová, 2010).

Mezi **nástroje** řízení pohledávek se řadí:

- Podmínky prodeje (slevy, zvýhodnění aj.),
- zajištění pohledávek (směnky, akreditivy, bankovní akceptace),
- informace o partnerech,
- skonta,
- využití ukazatelů pohledávek (Kalouda, 2017).

2.4.2.1 Hodnocení efektivnosti řízení pohledávek

Stejně jako v případě řízení zásob je v podnikovém procesu důležité sledování efektivnosti řízení pohledávek. Efektivnost řízení pohledávek se hodnotí pomocí obratu pohledávek a doby obratu pohledávek. Monitorování pohledávek a jejich analýza dle různých hledisek slouží jako podklad pro plánování peněžního toku (Čížinská, 2018).

Obrat pohledávek (OP) určuje, kolikrát je jednotka pohledávek přeměněna na peněžní prostředky během daného období:

$$OP = \frac{\text{Celkové tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (8)$$

Jestliže jsou vykazované hodnoty tohoto ukazatele rostoucí, naznačuje to pozitivní trend v oblasti pohledávek (Freiberg, 1996).

2 Controlling pracovního kapitálu

Čížinská (2018) udává **dobu obratu pohledávek (DOP)**, neboli průměrnou dobu inkasa plateb od odběratelů, jako průměrný počet dnů mezi inkasem pohledávek a jejich přeměnou na peněžní prostředky:

$$DOP = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Celkové tržby}}{365}} \quad (9)$$

V případě pozitivního vývoje výše zmíněných ukazatelů se zlepšuje vztah mezi prodeji a pohledávkami a z toho vyplývá, že se rychleji uhrazují prodeje (Freiberg, 1996).

2.4.3 Řízení peněžních prostředků

Základním úkolem řízení peněžních prostředků je rozhodování o objemu a formě pohotových prostředků, které je nezbytné v podniku udržet. Pro tuto problematiku je nutné určení forem a poměrů jednotlivých druhů peněžních prostředků z důvodu minimalizace vzniku platební neschopnosti a minimalizace nákladů pro zachování platební schopnosti.

Peněžní prostředky jsou nezbytnou součástí existence podniku, jelikož jsou nástrojem pro vytváření předpokladu zachování platební schopnosti podniku. Nadměrné množství tohoto druhu oběžného majetku však vede k jeho nezbytnému financování. Peněžní prostředky většinou neposkytují podniku významný výnos (výnosové úroky). Při řízení této části pracovního kapitálu se podnik rozhoduje mezi rizikem nesolventnosti (solventnost je schopnost podniku hradit splatné závazky) a oportunitními náklady (náklady ušlé příležitosti) (Čížinská, 2018).

Hlavní funkcí řízení tohoto typu pracovního kapitálu je zajištění jeho potřeb, přičemž se musí minimalizovat náklady a sledovat likvidita, výnosnost a riziko držby peněžních prostředků (Kalouda, 2017).

Finanční rovnováha firmy tkví v dostatečně likvidním podniku. **Likvidita** je schopnost podniku včas uhradit své závazky. Podstata řízení likvidity spočívá v dlouhodobé vyrovnanosti mezi příjmy a výdaji. Základním předpokladem pro efektivní řízení likvidity je tvorba plánů likvidity.

Mezi hlavní nástroje řízení likvidity se řadí:

- Platby faktur,
- příjmy plateb od obchodních partnerů,
- splácení úvěrů,
- zakládání depozit,

2 Controlling pracovního kapitálu

- vypořádání kreditních a debetních úroků na běžných účtech,
- operace na finančních trzích (Kislingerová, 2010).

2.4.3.1 Hodnocení efektivnosti řízení likvidity

Hodnotit likviditu lze z několika různých pohledů cílových skupin, např. nedostatek likvidity pro management podniku může znamenat snížení ziskovosti či nevyužití příležitostí apod., naopak vlastníci podniku upřednostňují spíše nižší hladinu likvidity z důvodu vázanosti finančních prostředků a rentability vlastního kapitálu. Věřitelé, zákazníci a dodavatelé si nízkou úroveň likvidity mohou spojovat s odkladem inkasování úroků, omezením nebo nemožností plnění smluv apod., což může vést ke ztrátě vzájemných vztahů.

Likvidita je provázána se základními poměrovými ukazateli, a to s okamžitou, pohotovou a běžnou likviditou, jejichž výpočet je dále popsán.

Do **okamžité likvidity** neboli likvidity 1. stupně se řadí pouze ty nejlikvidnější položky:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (10)$$

Podle americké literatury se doporučovaná hodnota pohybuje od 0,9 do 1,1. V České republice toto rozmezí začíná už u hodnoty 0,6. Za kritickou úroveň likvidity se považuje hranice 0,2 a níže.

Pohotová likvidita, také známa jako likvidita 2. stupně, říká, že by poměr čitatele a jmenovatele měl být 1 : 1, příp. 1,5 : 1:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{(ob\acute{e}žná aktiva-zásoby)}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (11)$$

Kdyby byl výsledný poměr tohoto druhu likvidity 1 : 1, je podnik schopen vyrovnat své závazky bez prodání zásob. Výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,8-1. Vyšší hodnota způsobuje neproduktivní využívání vložených prostředků, což vede k negativnímu ovlivnění rentability společnosti (Fotr et al., 2012; Růčková, 2015).

Běžná likvidita, též likvidita 3. stupně, uvádí, kolikrát kryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (12)$$

Výsledek tohoto typu likvidity by se měl pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím je vyšší pravděpodobnost, že zůstane zachována platební

2 Controlling pracovního kapitálu

schopnost podniku. Tento ukazatel má svá omezení, např. nebere v úvahu strukturu oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti a strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti. Dalším omezením je skutečnost, že se hodnota tohoto ukazatele dá ovlivnit k datu sestavení rozvahy např. odkladem některých nákupů. Jestliže je hodnota tohoto ukazatele až příliš vysoká, vypovídá to o nepotřebně vysoké hodnotě ČPK a drahém financování (Knápková et al., 2017; Růčková, 2015).

Problém nastává ve chvíli, kdy se objeví v majetkové struktuře velký procentní podíl špatně likvidních zásob nebo velký objem nedobytných pohledávek, proto jsou zavedeny další typy ukazatelů likvidity (viz výše), kde jsou oběžná aktiva o tyto položky očištěna (Fotr et al., 2012).

2.5 Shrnutí

Pracovní kapitál je součástí provozního kapitálu, který v podniku neustále obíhá různými procesy podniku. Do pracovního kapitálu se řadí zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Objem pracovního kapitálu je optimální tehdy, když nebrzdí chod podniku a nevyvolává zbytečné náklady. Snahou podniku by tedy měla být jeho optimalizace. Pracovní kapitál zahrnuje jak hrubý pracovní kapitál, tak čistý pracovní kapitál.

Čistý pracovní kapitál vyjadřuje, kolik provozních prostředků zbyde v podniku k volnému použití po zaplacení všech krátkodobých závazků. Hlavní podmínkou tohoto kapitálu je jeho kladná hodnota. Při nulové nebo záporné hodnotě je ohrožena finanční rovnováha podniku. Je potřeba, aby úroveň čistého pracovního kapitálu byla na takové úrovni, která zabezpečí fungování podniku a zároveň nebude vázat zbytečně velké náklady na financování tohoto druhu majetku. Optimální objem ČPK lze určit pomocí několika metod.

Pro chod firmy je podstatné řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu. Cílem řízení zásob je minimalizace nákladů na jejich pořízení a skladování při plynulém provozu výroby. Zhodnotit efektivnost řízení zásob lze přes ukazatele obratu zásob a doby obratu zásob. Záměr řízení pohledávek spočívá v umožnění růstu prodeje a ochraně podniku před včas nesplacenými fakturami a nedobytnými pohledávkami. Efektivnost řízení pohledávek lze zhodnotit pomocí ukazatelů obratu pohledávek a doby obratu pohledávek. Úlohou řízení peněžních prostředků je minimalizace nákladů a sledování vývoje likvidity, výnosnosti a rizika. Hodnocení efektivnosti řízení likvidity poskytují ukazatele likvidity.

3 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení. **Funkce** finanční analýzy spočívá v komplexním zhodnocení finanční situace podniku, slouží pro krátkodobé i dlouhodobé účely a využívá metody vedoucí k řešení různých rozhodovacích úloh (Knápková et al., 2017).

Obecným **cílem** finanční analýzy je zhodnocení finančního zdraví podniku (finanční zdraví = rentabilita + likvidita). Doplnujícími cíli je identifikace silných a slabých stránek podniku, rozbor finanční situace podniku a dále identifikace finanční tísně podniku při vzniku problémů s likviditou. Úlohou finanční analýzy je tedy zlepšení výkonnosti podniku, maximalizace informační výtěžnosti dostupných datových základů a zajištění funkce diagnostické komponenty finančního řízení (Kalouda, 2017).

Mezi informační **zdroje** finanční analýzy patří finanční účetnictví, naturální ukazatele, vstupy z fundamentální analýzy a údaje z finančního nebo kapitálového trhu. Základním zdrojem dat jsou však účetní výkazy podniku, tj. rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky. Přínosné informace vykazuje i výroční zpráva (Kalouda, 2017; Knápková et al., 2017).

Z finanční analýzy lze zjistit užitečné informace o podniku, jeho úroveň a také konkurenceschopnost. Těmto informacím věnuje pozornost mnoho subjektů, kteří jsou zároveň jejími uživateli. **Uživatelé** finanční analýzy představují zejména vlastníci (investoři), věřitelé (banky), obchodní věřitelé (dodavatelé), zaměstnanci, stát aj. (Dluhošová, 2010).

Cílem této kapitoly je seznámení se s významem finanční analýzy, jejími ukazateli (absolutními, rozdílovými a poměrovými) a dále se souhrnnými indexy hodnocení. Všechny tyto ukazatele jsou podrobně rozebrány v následujících podkapitolách.

3.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele se aplikují pro analýzu vývojových trendů (horizontální analýza) a pro procentní rozbor komponent (vertikální analýza).

Horizontální analýza srovnává změny hodnot jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Nejprve se vypočte absolutní úroveň změny a poté se tato změna procentně vyjádří k základnímu období. **Vertikální analýzou** (procentním rozbořem) se vyjadřují

3 Finanční analýza

jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl ke zvolené základně položené jako 100 %. U analýzy rozvahy je zpravidla jako základna vybrána výše aktiv (pasiv), u výkazu zisku a ztráty je to suma celkových výnosů nebo nákladů (Knápková et al., 2017).

3.2 Rozdílové ukazatele

K rozdílovým ukazatelům finanční analýzy se řadí čistý pracovní kapitál, který je popsán v předchozích kapitolách, a čisté pohotové prostředky.

Čisté pohotové prostředky stanovují okamžitou likviditu krátkodobých závazků, které jsou právě splatné. Vypočítají se jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky (Knápková et al., 2017).

3.3 Poměrové ukazatele

Jak již název napovídá, poměrové ukazatele dávají do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo cash flow. Zkonstruovat lze tedy velké množství ukazatelů, v praxi se však využívá jen několik ukazatelů, které jsou rozčleněny do skupin dle jednotlivých oblastí hospodaření a finančního zdraví podniku (Knápková et al., 2017).

Základními poměrovými ukazateli jsou ukazatele zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele likvidity a ukazatele kapitálového trhu. V následujících kapitolách jsou některé z nich blíže představeny. Ukazatele likvidity jsou již rozebrány v kapitole controlling peněžních prostředků.

3.3.1 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti mají za úkol určit výši rizika, které přináší podniku daný poměr a struktura vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Vyšší zadluženost znamená pro podnik vyšší riziko, podnik totiž musí být schopen splácet své závazky v jakékoliv situaci. Optimální finanční struktura, tj. vhodný poměr vlastního a cizího kapitálu, by měla být cílem každého podniku.

Základním indikátorem zadluženosti je **celková zadluženost**:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \quad (13)$$

Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 30-60 %. Při hodnocení výsledku je ale nutné přihlížet k podnikovému odvětví a schopnosti splácet úroky z dluhů.

3 Finanční analýza

Do skupiny ukazatelů zadluženosti dále patří **míra zadluženosti**, která dává do poměru cizí a vlastní kapitál:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (14)$$

Tento ukazatel je důležitý např. pro banky při procesu schvalování žádosti o nový úvěr. Banka se podle něj může rozhodnout, zda úvěr poskytnout či neposkytnout (Knápková et al., 2017).

Koeficient samofinancování představuje doplňkový ukazatel pro ukazatel celkové zadluženosti, jejich součet by měl být přibližně 1:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (15)$$

Koeficient samofinancování patří k nejdůležitějším poměrovým ukazatelům zadluženosti vzhledem ke zhodnocení celkové finanční situace podniku (Růčková, 2015).

Dalším ukazatelem zadluženosti je **doba splácení dluhů**:

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cash flow}} \quad (16)$$

Doba splácení dluhů udává dobu, za kterou by byl podnik schopný splatit své dluhy z provozního cash flow. Optimální je klesající trend tohoto ukazatele (Knápková, Pavelková & Šteker, 2013)

3.3.2 Analýza rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost dosažení zisku pomocí investovaného kapitálu. Základní ukazatele rentability jsou uvedeny dále.

Nejdříve je třeba uvést různá vyjádření a modifikace zisku, které ukazatele rentability využívají:

- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) = zisk před úroky, odpisy a zdaněním.
- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) = zisk před úroky a zdaněním.
- EBT (Earnings Before Taxes) = zisk před zdaněním.
- EAT (Earnings After Taxes) = zisk po zdanění.
- NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) = provozní zisk po zdanění plus úroky.
- EAC (Earnings Available for Common Stockholders) = zisk pro akcionáře (Nývtová & Marinič, 2010).

3 Finanční analýza

Mezi ukazatele rentability patří rentabilita tržeb, rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita investovaného kapitálu.

Rentabilita tržeb (ROS) stanovuje ziskovou marži, jež hodnotí úspěšnost podnikání:

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (17)$$

V čitateli lze použít různé podoby zisku, a to zisk po zdanění, zisk před zdaněním nebo EBIT. ROS vyjadřuje, kolik peněžních jednotek výsledku hospodaření náleží jedné peněžní jednotce tržeb (Čižinská, 2018; Knápková et al., 2017).

Ukazatel **rentability aktiv (ROA)**, také známý jako ukazatel rentability celkového kapitálu, je nejvýznamnějším měřítkem rentability, porovnává zisk s celkovými aktivy nehledě na jejich financování a měří výkonnost neboli produkční sílu podniku:

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (18)$$

Čítec tohoto ukazatele není pevně stanoven, nicméně když se v čitateli objeví EBIT, měří se výkonnost podniku bez vlivu na zadlužení a daňové zatížení. Tento ukazatel měří, kolik peněžních jednotek dané kategorie zisku se vytvoří z jedné peněžní jednotky vložených zdrojů financování (Čižinská, 2018; Knápková et al., 2017).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu, který vlastníci vložili do podniku:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (19)$$

V čitateli se nejčastěji pracuje s výsledkem hospodaření po zdanění. Tento ukazatel vyjadřuje, kolik peněžních jednotek výsledku hospodaření náleží jedné peněžní jednotce vloženého vlastního kapitálu v účetní hodnotě. Výsledná hodnota by měla být vyšší než úroky z dlouhodobých vkladů (Čižinská, 2018; Knápková et al., 2017).

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) je měřítkem významu dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji:

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)} = \frac{\text{zisk}}{\text{úplatný kapitál}} \quad (20)$$

Investovaným neboli úplatným kapitálem se rozumí kapitál v podniku nesoucí náklad, tzn. vlastní kapitál a dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje, které nesou úrok. Tento

3 Finanční analýza

ukazatel se velmi často používá ke srovnání mezi podniky (Dluhošová, 2010; Knápková et al., 2017).

3.3.3 Analýza aktivity

Využívání investovaných finančních prostředků a vázanost složek kapitálu v aktivech a pasivech hodnotí ukazatele aktivity. Mezi ukazatele aktivity se řadí obrat a doba obratu jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv. Výsledné hodnoty podniku napoví, jak hospodaří s aktivy a jejich složkami a jak toto hospodaření ovlivňuje výnosnost a likviditu podniku (Růčková, 2015).

Většina ukazatelů aktivity byla rozebrána v rámci řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu v předchozích kapitolách. Jako doplnění jsou zde uvedeny další 4 ukazatele, a to obrat celkových aktiv, obrat stálých aktiv, obrat oběžných aktiv a doba obratu závazků.

Obrat celkových aktiv vyjadřuje, jakým způsobem podnik hospodaří se svými aktivy a jaké tržby tyto aktiva přinesou:

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (21)$$

Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, ale čím větší hodnota, tím lépe. Hodnoty na nízké úrovni značí neúměrnou majetkovou vybavenost a jeho neefektivní využití.

Obrat stálých aktiv je podobný ukazateli obratu aktiv s tím rozdílem, že hodnotí pouze stálá aktiva. Na ukazatel obratu celkových aktiv a stálých aktiv má vliv stupeň odepsanosti majetku. Při stejných tržbách je výsledná hodnota obou ukazatelů při větší odepsanosti majetku lepší. **Obrat oběžných aktiv** posuzuje pouze oběžná aktiva (Knápková et al., 2017).

Doba obratu závazků uvádí, na kolik dní je poskytnut dodavatelský obchodní úvěr.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}{\text{výkonová spotřeba}} * 360 \quad (22)$$

Tento ukazatel ukazuje jakousi platební disciplínu vůči dodavatelům (Dluhošová, 2010).

3.4 Souhrnné indexy hodnocení

Dále je možné při finanční analýze podniku použít souhrnné indexy hodnocení. Pomocí nich se vyhodnocuje celková finančně-ekonomická situace a výkonnost podniku prostřednictvím jednoho čísla. Tyto ukazatele jsou vyhovující pouze pro rychlou a globální komparaci podniků nebo jako podklad pro další hodnocení.

Do souhrnných indexů hodnocení patří:

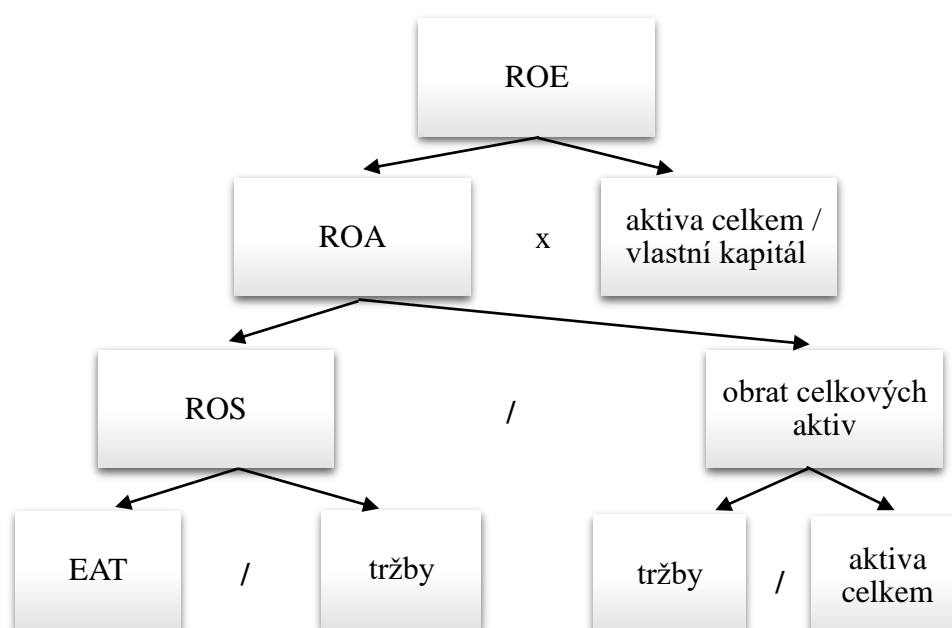
- Pyramidové soustavy ukazatelů (např. Du Pont rozklad),
- účelově vybrané skupiny ukazatelů (bankrotní a bonitní modely) (Růčková, 2015).

3.4.1 Pyramidové soustavy ukazatelů

Pyramidové soustavy ukazatelů se zaměřují na rozložení vrcholového ukazatele metodou aditivní nebo multiplikativní. Tyto soustavy ukazatelů mají za úkol přiblížit uživatelům vzájemnou souvislost jednotlivých ukazatelů a analyzovat jejich vnitřní vazby v rámci pyramidy.

Nejtypičtějším pyramidovým rozkladem je tzv. **Du Pont rozklad** rentability vlastního kapitálu (ROE), který je znázorněn na obrázku 6. Tento rozklad není plně rozčleněn, každou položku lze dále strukturovat (Růčková, 2015):

Obrázek 6: Du Pont rozklad



Zdroj: Růčková, 2015
Zpracovala: Magdaléna Planetová, 2019

3 Finanční analýza

Na levé straně tohoto diagramu je znázorněno odvození marže čistého zisku. Data vyplývající z této části jsou využívány pro marketing a pro stanovení nákladů produktu. Pravá strana napomáhá k určení finanční strategie podniku s využitím položek rozvahy. Tento typ pyramidového rozkladu ukazuje finanční sílu podniku a vztah mezi různými položkami financování (Růčková, 2015).

3.4.2 Soustavy účelově vybraných ukazatelů

Do této kategorie se řadí bankrotní a bonitní modely. Oba tyto druhy modelů přiřazují firmě jedno číslo, které jí napomohou určit finanční situaci. Rozdíl mezi těmito modely tkví v účelu jejich vytvoření (Knápková et al., 2017).

3.4.2.1 Bankrotní modely

Bankrotní modely se zaměřují na identifikaci možného bankrotu podniku v blízké době. Bankrot podniku může být zapříčiněn problémy s likviditou, čistým pracovním kapitálem nebo s rentabilitou vloženého kapitálu. Mezi tyto modely se řadí např. Z-skóre (Altmanův model), indexy IN (indexy důvěryhodnosti) nebo Tafflerův model. Vybrané bankrotní modely jsou dále podrobněji popsány (Knápková et al., 2013).

Z-skóre, taktéž nazývaný jako Altmanův model, spadá k nejvíce známým a také nejvíce používaným bankrotním modelům. Cíl tohoto modelu spočívá ve zhodnocení finanční situace firmy pomocí tzv. diskriminační analýzy:

$$\begin{aligned} \mathbf{Z - skóre} = & 1,2 * \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{aktiva}} + 1,4 * \frac{\text{nerozdělené zisky}}{\text{aktiva}} + 3,3 * \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} + 0,6 * \\ & \frac{\text{tržní hodnota VK}}{\text{cizí zdroje}} + 1,0 * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} + 1,0 * \frac{\text{závazky po lhůtě splatnosti}}{\text{výnosy}} \end{aligned} \quad (23)$$

Při výsledné hodnotě nad 2,99 se podnik vyznačuje uspokojivou finanční situací. Když je hodnota v rozmezí 1,81 a 2,99 nemá firma vyhraněnou finanční situaci, ale při hodnotě nižší než 1,81 má již podnik velké finanční problémy (Knápková et al., 2013).

Index IN05 je nástupce modelů IN95, IN99 a IN01. Tento index je dále obdobou předchozího Altmanova modelu s tím rozdílem, že je navržený přímo pro Českou republiku:

$$\begin{aligned} \mathbf{IN05} = & 0,13 * \frac{\text{celkový kapitál}}{\text{cizí kapitál}} + 0,04 * \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 * \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový kapitál}} + 0,21 * \\ & \frac{\text{tržby}}{\text{celkový kapitál}} + 0,09 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \end{aligned} \quad (24)$$

3 Finanční analýza

Když se výsledná hodnota pohybuje od hodnoty 1,6 a výše, znamená to, že má podnik uspokojivou finanční situaci, v rozmezí 0,9-1,6 je podnik v „šedé zóně“, a když je hodnota pod úrovní 0,9, je podnik ohrožen vážnými finančními problémy.

Dalším bankrotním modelem je **Tafflerův model**. Tento model používá k výpočtu 4 poměrové ukazatele:

$$Z = 0,53 * \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{krátkodobé závazky}} + 0,13 * \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{cizí kapitál}} + 0,18 * \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{suma aktiv}} + 0,16 * \frac{\text{tržby celkem}}{\text{suma aktiv}} \quad (25)$$

Jestliže výsledná hodnota přesahuje hodnotu 0,3, existuje pouze malá pravděpodobnost bankrotu, pokud se ale výsledek pohybuje od hodnoty 0,2 a níže, podnik má vyšší pravděpodobnost bankrotu (Kalouda, 2017).

3.4.2.2 Bonitní modely

Úkolem **bonitních modelů** je diagnostika finančního zdraví firmy prostřednictvím bodového hodnocení. Podniky se poté řadí podle bodů do určitých kategorií a jsou srovnávány v rámci jednoho oboru podnikání. Do bonitních modelů spadá např. index bonity nebo Kralickův Quicktest. Tyto 2 modely jsou dále více přiblíženy (Knápková et al., 2017).

Index bonity je sestaven pomocí 6 ukazatelů. Pro výpočet tohoto indexu je zapotřebí znát cash flow, cizí zdroje, aktiva, zisk běžného roku, výnosy z hlavní činnosti (resp. tržby) a zásoby:

$$IB = 1,5 * \frac{\text{cash flow}}{\text{cizí zdroje}} + 0,08 * \frac{\text{aktiva}}{\text{cizí zdroje}} + 10 * \frac{EAT}{\text{aktiva}} + 5 * \frac{EAT}{\text{výnosy}} + 0,3 * \frac{\text{zásoby}}{\text{výnosy}} + 0,1 * \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} \quad (26)$$

Výsledné hodnoty jsou poté zařazeny do intervalů, které zobrazuje obrázek 7 (Váchal & Vochozka, 2013).

Obrázek 7: Index bonity

Výsledek	Hodnocení	Podnik
$IB \in (-\infty ; -2)$	extrémně špatná ekonomická situace	bankrotní podnik
$IB \in < -2 ; -1)$	velmi špatná ekonomická situace	bankrotní podnik
$IB \in < -1 ; 0)$	špatná ekonomická situace	bankrotní podnik
$IB \in < 0 ; 1)$	Problematická ekonomická situace	bonitní podnik
$IB \in < 1 ; 2)$	dobrá ekonomická situace	bonitní podnik
$IB \in < 2 ; 3)$	velmi dobrá ekonomická situace	bonitní podnik
$IB \in < 3 ; \infty)$	extrémně dobrá ekonomická situace	bonitní podnik

Převzato: Váchal & Vochozka, 2013

3 Finanční analýza

Dalším bonitním ukazatelem je **Kralickův Quicktest** skládající se ze 4 rovnic, dle kterých se hodnotí situace v podniku:

$$1. \text{ rovnice } (R1) = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (27)$$

$$2. \text{ rovnice } (R2) = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}} \quad (28)$$

$$3. \text{ rovnice } (R3) = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \quad (29)$$

$$4. \text{ rovnice } (R4) = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{výkony}} \quad (30)$$

Na obrázku 8 je zobrazeno bodové hodnocení tohoto ukazatele dle jednotlivých rovnic.

Obrázek 8: Hodnocení Kralickova Quicktestu

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0–0,1	0,1–0,2	0,2–0,3	> 0,3
R2	< 3	3–5	5–12	12–30	> 30
R3	< 0	0–0,08	0,08–0,12	0,12–0,15	> 0,15
R4	< 0	0–0,05	0,05–0,08	0,08–0,1	> 0,1

Převzato: Růčková, 2015

U tohoto modelu se hodnotí jak finanční stabilita, tak výnosová situace firmy taktéž pomocí bodů. Podnik, kterému byly přiděleny více než 3 body, je bonitní. Podnik, který se pohybuje v rozmezí 1-3 bodů je v šedé zóně a podnik vykazující hodnoty nižší než 1 bod má problémy ve finančním hospodaření (Růčková, 2015).

3.5 Shrnutí

Finanční analýza patří mezi nejvýznamnější oblasti finančního řízení podniku. Smysl finanční analýzy spočívá v posouzení celkové finanční pozice podniku a odhalení silných a slabých stránek finančního hospodaření. Finanční situace je vyjádřena prostřednictvím různých ukazatelů, jimiž jsou absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. K nejvíce využívaným ukazatelům patří ukazatele poměrové, k nimž se řadí ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Podnik lze zhodnotit i komplexně pomocí jednoho čísla, a to s využitím souhrnných indexů hodnocení. Klíčovou součástí finanční analýzy jsou zdroje dat, bez nichž by finanční analýza vůbec nešla provést.

4 Charakteristika vybraného podniku

Tato kapitola se zabývá společností Daiho Czech s.r.o. (dále jen Daiho), která byla vybrána pro praktickou část diplomové práce. V úvodu kapitoly je představen vybraný podnik z hlediska historie, základních informací a portfolia výrobků. Dále se tato kapitola věnuje politice společnosti, současnému vývoji a účetním postupům, kterými se podnik řídí. V neposlední řadě je provedena analýza externího i interního prostředí zvolené firmy. Podkladem pro vypracování kapitoly představení společnosti jsou webové stránky podniku, výroční zprávy, interní dokumenty a ústní sdělení vedoucích pracovníků firmy.

4.1 Představení společnosti

Představení společnosti zahrnuje základní informace, historii, obecné informace o společnosti, produktové portfolio, zásady a cíle, politiku firmy, účetní postupy a na závěr popis současného vývoje tržeb.

4.1.1 Základní informace

Název společnosti: Daiho Czech s.r.o.

Právní forma společnosti: společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: Podnikatelská 1112/23, 301 00 Plzeň

IČO: 26178435

DIČ: CZ26178435

Základní kapitál: 158 750 000 Kč

Vlastník společnosti: Daiho Industrial Corporation, Ltd. se sídlem v Osace, Japonsko

Auditor společnosti: KPMG Česká republika Audit, s.r.o.

Účetní období: 01.04.-31.03. (pro lepší orientaci ve výpočtech je bráno např. období od 01.04.2016 do 31.03.2017 jako rok 2016 atp.)

4.1.2 Historie

Založení společnosti se datuje ke květnu 2000 a svou činnost společnost zahájila v červnu 2001. Společnost byla založena v souladu s českou legislativou a řídí se občanským zákoníkem, zákonem o obchodních korporacích a zákoníkem práce. Společnost je součástí skupiny Daiho, která byla založena v roce 1937. Od svého založení získala skupina Daiho špičkovou reputaci v japonském průmyslu zpracování plastů. Sloganem firmy se stala věta: „Plníme své poslání a hodláme být prvotřídní!“

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1.3 O společnosti

Společnost vyrábí a prodává různé plastové výlisky. Produkty společnosti se používají pro domácí elektroniku, automobily, průmyslové haly, sály, zařízení pro klimatizaci kanceláří, zboží pro bydlení atd. - tyto produkty jsou tedy pro každodenní život nezbytné. Společnost Daiho nyní pokročila v podpoře různých klíčových odvětví v Japonsku.

Společnost Daiho je zaměřena na výrobu plastových dílů vstřikovaných do forem a sestav pro automobilový, zdravotnický a jiný průmysl (díly klimatizace) a dále se zabývá lakováním.

Co se týká významných investic, společnost Daiho v roce 2014 odkoupila 100% majetkový podíl v indicko-německé firmě Minda Schenk Plastic Solutions s.r.o. sídlící v Liberci (společnost byla přejmenována na Daiho Schenk s.r.o.), a stala se tak její mateřskou společností. Daiho Schenk s.r.o., jakožto dceřiná společnost, produkuje výrobky především pro automobilový průmysl.

Firma Daiho v rámci své podnikatelské činnosti koordinuje svůj chod prostřednictvím těchto středisek: management, lisovna, finální výroba (lakovna, montáž), řízení výroby, administrativa, kontrola kvality, engineering a útvar speciálních projektů. Mezi orgány společnosti se řadí valná hromada společníků a jednatelé.

4.1.4 Produktové portfolio

V tabulce 1 lze pozorovat část produktů z celkového produktového portfolio společnosti Daiho.

Tabulka 1: Portfolio produktů

Produkt	Obrázek
Televizní díly	
Klimatizační technika	
Díly pro automobilový průmysl	

Zdroj: Webové stránky společnosti Daiho, 2019

Zpracovala: Magdaléna Planetová, 2019

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1.5 Zásady a cíle společnosti

- Stát se jedničkou mezi výrobci plastových výlisků v Evropě.
- Vytvořit, implementovat, udržovat a nepřetržitě zlepšovat systém zabezpečování jakosti produktů na základě požadavků normy ISO 9001 a IATF 16949.
- Včas rozpoznat a reagovat na potřeby zákazníka a plně uspokojovat jeho požadavky.
- Zajistit účinnou komunikaci mezi všemi zaměstnanci vedoucí ke zvyšování efektivnosti systému řízení jakosti.
- Optimalizací výrobních procesů a zvyšováním kvalifikace, schopností a dovedností zaměstnanců zlepšovat produktivitu společnosti.

Vytyčené cíle společnosti však nespĺňují pravidlo SMART¹. Podnik prozatím nemá stanovenou svoji podnikovou vizi a relevantní cíle k dosažení této vize. Chod podniku je ovlivňován pouze strategií skupiny Daiho. Podniková vize a cíle podniku Daiho jsou navrženy v poslední kapitole této práce.

4.1.6 Politika firmy

Společenská odpovědnost hraje v podniku zásadní roli a je nedílnou součástí strategie společnosti. V rámci společenské odpovědnosti si společnost stanovila několik zásad. Daiho odmítá diskriminaci a respektuje zaměstnance jako jedinečné osoby bez ohledu na jejich věk, pohlaví, národnost, rasu, barvu obličeje, náboženství, politické názory, státní příslušnost nebo občanství. Cílem těchto zásad je zajistit spravedlivé hodnocení všech pracovních pozic, a přispět tak k úspěchu a práci všech zainteresovaných stran.

Společnost Daiho komunikuje se všemi zainteresovanými stranami a na základě získaných výsledků upravuje další kroky tak, aby odrážely skutečné potřeby těchto stran.

Společnost si zakládá na vztahu k životnímu prostředí a má zajištěno ekologicky příznivé nakládání se všemi odpady včetně těch nebezpečných. V roce 2004 společnost implementovala systém environmentálního managementu ISO 14001 a managementu kvality ISO 9001 a každoročně úspěšně prochází dozorovým popř. recertifikačním auditem. Společnost dále získala certifikát ISO/TS 16949 v roce 2013, který je určený dodavatelům výrobních dílů a poskytovatelům služeb v automobilovém průmyslu.

¹ Pravidlo SMART: cíle podniku by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, dosažitelné a sledovatelné (Jakubíková, 2008).

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1.7 Účetní postupy

Společnost vede řádným způsobem účetnictví na základě českého práva a každoročně připravuje roční rozvahu, výsledovku, přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu v souladu s českými účetními principy. Účetní výkazy společnosti obsahují hodnoty již zaokrouhlené na celé tisíce českých korun.

Účetní závěrka je sestavována v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a s vyhláškou Ministerstva financí České republiky č. 500/2002 Sb., prostřednictvím které se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Tato ustanovení se týkají účetních jednotek, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

Nehmotný a hmotný majetek je vykazován v pořizovacích cenách. Nehmotným majetkem se rozumí takový majetek, který má dobu použitelnost delší než 1 rok a pořizovací cena je vyšší než 60 tis. Kč. Za hmotný majetek se považuje ten majetek, jehož doba použitelnosti je delší než 1 rok a pořizovací cena převyšuje 40 tis. Kč. U obou druhů majetku platí, že jestliže pořízený majetek nespĺňuje obě podmínky, je účtován do nákladů v roce jeho pořízení. Odpisy majetku jsou vypočítávány metodou rovnoměrných odpisů na základě jeho předpokládané životnosti. Tyto sazby se liší od odpisových sazeb pro daňové účely. Když zůstatková hodnota hmotného dlouhodobého majetku převyšuje jeho odhadovanou užitnou hodnotu, je k tomuto majetku vytvořena opravná položka.

Zásoby se oceňují pořizovací cenou zahrnující cenu pořízení, celní poplatky, skladovací poplatky při dopravě, dopravné za dodání apod. Účtování zásob probíhá v tomto podniku měsíčně metodou B.

Pohledávky se vykazují v nominální hodnotě, která se snižuje o opravnou položku k pochybným pohledávkám. Tento typ opravné položky se tvoří podle věkové struktury pohledávek spolu s individuálním posouzením platební schopnosti dlužníků.

Dále společnost tvoří rezervy na nevybranou dovolenou, na odměny a loyality bonus, na bonusy vedení společnosti a japonských zaměstnanců a na ostatní rezervy.

Daiho používá pro přepočet cizích měn pevný roční kurz vyhlášený Českou národní bankou (dále jen ČNB). V průběhu účetního období se účtuje pouze o realizovaných kurzových ziscích a ztrátách v netto hodnotě. Aktiva a pasiva v zahraniční měně jsou k rozvahovému dni přepočítávána dle kurzu devizového trhu vyhlášeného ČNB.

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1.8 Současný vývoj tržeb

Období 2011-2017 pro firmu znamenalo nejdříve vykazování ztráty po dobu 4 let, od roku 2015 firma generovala zisk. Podniku se od roku 2015 zvýšily tržby i z důvodu poklesu platby za využívání ochranné známky jedinému vlastníkovi Daiho Industrial Corporation, Ltd. Dříve tyto platby činily 5 % z celkových tržeb, nyní činí 3 %.

Poslední účetní období bylo pro společnost Daiho úspěšné, jelikož navýšila své tržby za zboží, vlastní výrobky a služby ve srovnání s předešlým účetním obdobím o 36 mil. Kč na 731 mil. Kč. Klíčovými faktory úspěchu tohoto období byla výroba plastových dílů pro domácí elektroniku, rozvoj prodejních aktivit a navýšení výroby a prodeje do automobilového průmyslu. Rozšíření výroby do automobilového průmyslu by pro firmu znamenalo zvýšení svého podílu na trhu.

4.2 Analýza prostředí

V této podkapitole je provedena externí i interní analýza společnosti Daiho. Externí analýza se skládá z analýzy makroprostředí a mezoprostředí. Účelem externí analýzy je zhodnocení příležitostí, jichž by mohla firma využít, a hrozeb, které by mohly mít negativní vliv na činnosti společnosti. Interní analýza hodnotí silné a slabé stránky podniku a zahrnuje analýzu mikroprostředí. Analýza makroprostředí je provedena prostřednictvím PESTLE analýzy, analýza mezoprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil a v analýze mikroprostředí se hodnotí vliv jednotlivých interních faktorů na podnikovou činnost. Na závěr obou analýz jsou zkonstruovány matice EFE a IFE, kde jsou zhodnoceny jednotlivé příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky z hlediska důležitosti a na základě těchto faktů je popsána celková pozice podniku.

Podkladem pro vypracování kapitoly o analýze prostředí byla teoretická část práce, studijní materiály a seminární práce z předmětu strategický management podniku a dále pak interní dokumenty podniku.

4.2.1 Analýza makroprostředí

V této podkapitole jsou zhodnoceny vlivy externího prostředí na podnikovou činnost z hlediska politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů.

4 Charakteristika vybraného podniku

Politické faktory

Politický režim v České republice je demokratický, tudíž se analyzovaná firma nemusí obávat maření podnikatelských záměrů ze strany státu. Vláda České republiky je, dá se říci, stabilní, nejsou zde žádné politické převraty. Ačkoliv je v posledních letech hospodářství České republiky ve fázi růstu, státní rozpočet je deficitní, což se může negativně projevit v budoucnu, kdy hospodářství projde obdobím recese.

Ekonomické faktory

Společnost obchoduje i se zahraničními partnery, tudíž má na ní určitý vliv měnový kurz, který se může měnit každým dnem. Když ČNB v roce 2017 ukončila své intervence, kurz koruny vůči euru stále posiloval. Dle predikce ČNB lze ale očekávat pokles hodnoty koruny vůči euru. ČNB dále predikuje růst hrubého domácího produktu. Ekonomický růst v minulých letech podporoval celkovou spotřebu a napomáhal tím i této společnosti k vyšším tržbám. Výroba společnosti byla ovlivněna i nízkou hladinou nezaměstnanosti z důvodu obtížnějšího obsazování volných pozic kvalifikovanými pracovníky. Na společnost má dále vliv i rostoucí míra inflace vzhledem k velkému množství finančních bezhotovostních prostředků na bankovních účtech. Podnik může dále ovlivňovat stále rostoucí průměrná mzda, která se v roce 2018 vyšplhala na 31 516 Kč. Kupní síla obyvatel Česka se v roce 2018 zvýšila z důvodu ekonomického růstu, rok 2018 byl dále charakteristický zvýšením kurzu koruny vůči euru (webové stránky ČNB, 2019).

Sociální faktory

Vzhledem k nízké nezaměstnanosti je na firmu vyvíjen nátlak na zvýšení mezd, a tím je způsoben růst mzdových nákladů. Růst mezd je zapříčiněn požadavky současných i nově příchozích zaměstnanců, kdy je nutné zvýšit nástupní platy. Jelikož populace neustále stárne, je na pracovním trhu nedostatek pracovně schopných obyvatel. Této situaci nepomáhá ani trend neochoty obyvatel studovat technické a řemeslné obory, čímž se analyzované firmě snižují šance na získávání potřebných kvalifikovaných pracovníků.

Technologické faktory

V této oblasti hrají klíčovou roli technické objevy a modernizace výrobních procesů, jež způsobují zdokonalení a automatizaci výroby. Důležitým prvkem jsou i stále pokročilejší podnikové informační systémy vedoucí k efektivnějšímu řízení chodu celého podniku. Vláda schválila věcný záměr zákona o podpoře výzkumu, vývoje a inovací,

4 Charakteristika vybraného podniku

což by firmě mohlo napomoci k vyšší výkonnosti (webové stránky Rady pro výzkum, vývoj a inovace České republiky).

Legislativní faktory

Založení společnosti bylo provedeno v souladu s českou legislativou. Podnik se v pracovní oblasti řídí zákoníkem práce. Analyzovaná společnost obchoduje i s firmami sídlícími v Evropě, proto by firmu mohl poškodit odchod České republiky z Evropské unie. Rostoucí byrokracie může způsobit dodatečné náklady a vyšší časovou náročnost prováděných úkonů. Stále častější změny v zákonech a regulačních předpisech mohou vést k nepřehlednosti a taktéž ke zmatku ve společnosti.

Ekologické faktory

Analyzovaná firma dodržuje opatření, normy a limity v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Dodržování podnikové environmentální politiky zaručuje řízení environmentálních dopadů své činnosti v souladu s koncepcí trvale udržitelného rozvoje. Společnost se snaží šetřit zdroje prostřednictvím prevence znečištění a nežádoucích událostí v každodenních činnostech. Podnik neustále zavádí příslušné environmentální programy a systémy řízení.

4.2.2 Analýza mezoprostředí

Tato kapitola hodnotí vliv potenciální konkurence, současné konkurence, substitutů, vyjednávací síly dodavatelů a vyjednávací síly odběratelů na činnost firmy Daiho.

Potenciální konkurence

V odvětví, kde firma působí, existují bariéry vstupu vzhledem k vysoké kapitálové náročnosti na výrobu. Spolupráce s odběrateli je v tomto odvětví velice úzká, je potřeba mít dobré kontakty a reference. Potenciální konkurence však může podnik ohrozit, protože výše jmenované bariéry nemají zásadní charakter.

Současná konkurence

Společnost má 2 hlavní konkurenty, jimiž jsou Okula Nýrsko a.s. (dále jen Okula) a PeHToo, a.s., kteří mají stejné zákazníky jako Daiho. Tyto firmy dodávají stejné součástky, liší se však v kvalitě a v cenách. Konkurenční výhodou firmy Daiho může být silné zázemí mateřské společnosti. Firmy v tomto odvětví spolu zápasí o atraktivnější stanovení cen.

4 Charakteristika vybraného podniku

Hrozba substitutů

Produkty společnosti jsou velice specializované a potřebují vlastní know-how. Daiho vyrábí převážně na zakázku, tím pádem na trhu není mnoho substitutů, které by produkci firmy mohly ohrozit.

Vyjednávací síla dodavatelů

Firma spolupracuje s tuzemskými i zahraničními dodavateli, kteří jí dodávají potřebný materiál. Tento materiál ale může dodávat mnohem více dodavatelů, takže zde vyjednávací síla dodavatelů není moc velká. Zvýšení vyjednávací síly dodavatelů však nehrozí z důvodu vysokého počtu dodavatelů v této oblasti.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká, protože velká část produkce se vyrábí pouze pro 1 hlavního odběratele. Ztráta tohoto odběratele může vést k ohrožení celého chodu firmy.

Matice EFE

Analytickou technikou pro hodnocení vlivu faktorů z makroprostředí a z mezoprostředí je matice EFE zkoumající pozici organizace z hlediska externích faktorů.

Nejdříve se v matici EFE zpracuje tabulka nejvýznamnějších externích faktorů, tyto faktory se následně ohodnotí podle důležitosti od 0 do 1 a suma všech vah musí být 1. Poté se tyto faktory zhodnotí takto: 4 body – výrazná příležitost, 3 body – nevýrazná příležitost, 2 body – nevýrazná hrozba a 1 bod – výrazná hrozba. Následně se vynásobí váha a hodnocení u každého faktoru, výslednou hodnotou je vážený průměr. Vážené průměry se sečtou a výsledkem je potom celkový vážený průměr. Nejlepším hodnocením je hodnota 4, nejhorším je hodnota 1.

4 Charakteristika vybraného podniku

V tabulce 2 jsou zobrazeny příležitosti a hrozby, kterým čelí analyzovaný podnik.

Tabulka 2: Matice EFE

Příležitosti	Váha faktoru	Ohodnocení faktoru	Vážený průměr
Malá konkurence	0,15	4	0,60
Expanze české ekonomiky	0,05	3	0,15
Automatizace a robotizace výroby	0,15	4	0,60
Rozšíření obchodních aktivit	0,20	4	0,80
Hrozby	Váha faktoru	Ohodnocení faktoru	Vážený průměr
Jeden hlavní odběratel	0,20	1	0,20
Zpříšňující se zákony	0,05	2	0,10
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	0,15	1	0,15
Možnost posilování kurzu české koruny	0,05	2	0,10
-	Σ 1,00	-	Σ 2,70

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Fotr et al., 2012

Největší příležitost pro podnik představuje rozšíření obchodních aktivit, protože by se tak snížila celková vyjednávací síla odběratelů. S tím souvisí i další příležitost, a to malá konkurence v odvětví. Expanze české ekonomiky může přispět k vyššímu zájmu odběratelů o produkty firmy. Automatizace a robotizace výroby je další velkou příležitostí, kterou by firma měla využít z důvodu snížení mzdových nákladů a zvýšení produktivity práce.

Největší hrozbou firmy je existence jednoho hlavního odběratele, jehož výpadek by znamenal ohrožení výroby i chodu celého podniku. Výroba a chod podniku mohou být dále ohroženy nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Další hrozbou může být časté zpříšňování legislativy. Sledování legislativních změn se může jevit jako velmi časově náročné. Možné posilování kurzu české koruny by mohlo být další hrozbou z důvodu snižování příjmů od zahraničních subjektů.

Hodnota matice EFE činí 2,70, což znamená, že příležitosti převyšují hrozby a že má podnik středně silnou externí pozici.

4.2.3 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je hodnoceno z hlediska manažerských faktorů, marketingových faktorů, finančních faktorů, výrobních faktorů, faktorů vědecko-technického rozvoje, faktorů lidských zdrojů a ostatních faktorů.

4 Charakteristika vybraného podniku

Manažerské faktory

Firma se vyznačuje konzervativním stylem řízení, což je dáno neutrálním či záporným postojem k inovacím ve výrobě a upřednostňováním velmi nízkého nebo žádného rizika. Japonci se mohou pyšnit velkým důrazem na pracovitost, analýze svojí finanční situace však nevěnují potřebnou pozornost. Ve firmě chybí i speciální motivační programy pro zaměstnance.

Rozhodovací procesy jsou výhradně v rukou managementu, který neposkytuje příliš velký prostor pro připomínky a poznámky ostatních zaměstnanců.

Ve firmě převládá formální pojetí, kde jsou jasně vymezeni nadřízení a podřízení. Jelikož je většina nadřízených japonské národnosti, vyžadují vysokou autoritu, která musí být dodržována. Komunikace s nadřízenými probíhá v anglickém jazyce, takže zde není kladen důraz na vykání či tykání.

Marketingové faktory

Z marketingového hlediska firma velmi zaostává, protože neorganizuje žádné marketingové akce pro získání nových odběratelů a ani nepropaguje své výrobky. Zástupci firmy navazují kontakty prostřednictvím osobních setkání. Jedinými marketingovými událostmi jsou kampaně pro zajištění nové pracovní síly, které probíhají pomocí outdoorových reklam v centru města a na Borských polích a pomocí letáček umístěných v autobusech městské hromadné dopravy.

Finanční faktory

Nahromadění finančních prostředků na bankovních účtech je známkou konzervatismu v řízení. Společnost se dostatečně nevěnuje investováním volných finančních prostředků. Podnik má však stabilní zázemí mateřské společnosti, a i to je jeden z důvodů, proč nemusí využívat úvěrové financování. Finanční analýza, která je provedena v další části práce, poukazuje na překapitalizaci podniku.

Finanční plánování zde probíhá na strategické úrovni. Podnik se zaměřuje na sledování veškerých výkazů, ze kterých hodnotí, zda hospodaří dle plánu či ne. Konkrétní kritérium úspěchu nikde psáno není, avšak za velký úspěch společnosti se dá považovat ziskový výsledek hospodaření. V letech 2011-2014 se totiž firma pohybovala na úrovni ztráty.

4 Charakteristika vybraného podniku

Faktory výrobní

Výrobní haly podniku disponují s velmi zastaralými výrobními stroji, které potřebují časté opravy. Důsledkem častých oprav může být ohrožení plynulosti výroby a spolehlivosti dodávek. Podnik se v posledních letech rozhodl rozšířit výrobu automobilových komponentů, specializovat tak svoji výrobu více na automobilový průmysl a zvýšit tímto způsobem svůj podíl na trhu. Výroba se plánuje na operativní úrovni a je součástí dílčích plánů.

Ačkoliv má podnik neutrální postoj k investicím a inovacím, v posledních letech zainvestoval do svých výrobních linek v rámci automatizace a robotizace.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Oddělení výzkumu a vývoje firmě chybí stejně jako náklonnost k inovacím. Podnik by měl klást velký důraz na tento druh rozvoje, jelikož je třeba výrobky i služby neustále inovovat a zlepšovat, a zajistit si tím konkurenceschopnost na trhu. Trh se rychle vyvíjí, a proto je důležité investovat finanční prostředky do vědecko-technického rozvoje.

Faktor lidských zdrojů

Organizační struktura podniku zahrnuje střediska, která byla již vymezena v předchozí kapitole. Výroba je rozčleněna do třísměnného i nepřetržitého provozu. Plynulý chod provozu může být ohrožen vysokou fluktuací zaměstnanců výroby. Míra fluktuace v roce 2017 dosáhla 20 %. Důvodem vysoké fluktuace může být nedostatečné ocenění či neuspokojivý motivační program. Systém odměňování v této firmě existuje v podobě základní finanční odměny neboli mzdy a benefitového programu. Zaměstnancům jsou v rámci benefitového programu poskytovány flexipassy Cafeteria, za které si zaměstnanci mohou například pořídit léky, permanentku do fitness centra nebo vstupenky na kulturní akce.

Politika podniku vyzdvihuje odmítání diskriminace a respektování zaměstnanců bez ohledu na jejich věk, pohlaví, národnost, rasu, barvu obličeje, náboženství, politické názory, státní příslušnost nebo občanství.

Ostatní faktory

Společenskou odpovědnost považuje analyzovaná firma za důležitou klíčovou úlohu a nedílnou součástí firemní strategie. Společnost klade důraz na ekologizaci procesu

4 Charakteristika vybraného podniku

výroby. Použité technologie a strojní zařízení splňují nejnáročnější požadavky na kvalitu výrobků s minimálním dopadem na životní prostředí.

Společnost v rámci pozitivního vztahu k životnímu prostředí podniká mnoho kroků a snaží se tak zmírnit negativní dopad způsobený výrobou. Za účelem zlepšování svých procesů implementovala v roce 2004 systém managementu kvality ISO 9001 a systém environmentálního managementu ISO 14001. Zároveň společnost dbá na třídění veškerých odpadů a má 2 své recyklační drtičky, odkud jde materiál zpět do výroby. Ke třídění odpadu vede firma i své zaměstnance.

Dalším pozitivním krokem společnosti ve vztahu k životnímu prostředí je výměna veškerých světelných zdrojů modernějšími a úspornějšími LED zdroji s dlouhou životností. Z důvodu úspor podnik přešel z vytápění zemním plynem na horkovodní vytápění prostřednictvím objektové předávací stanice.

Podnik je umístěn velmi strategicky, i proto může bez problémů obchodovat s celou Evropou. Společnost Daiho je označována jako ověřený dodavatel, který zaručuje vysokou kvalitu svých produktů, řádné dodávky a včasné placení závazků.

Ve společnosti funguje silná hierarchie, každé oddělení má jasně danou svoji organizaci a svého vedoucího pracovníka a tento systém je neměnný. Výhodou silné hierarchie je efektivní dělba práce, spolehlivé řízení a přehledná a efektivní delegace činností a odpovědnosti. U silné hierarchie může ale docházet k potížím v komunikaci, která musí vždy probíhat přes nadřízeného a je zároveň velmi nepružná. V případě firmy Daiho hierarchie však obsahuje přiměřené množství pater, a tak v komunikaci není shledáván žádný problém.

Matice IFE

Výše uvedené interní faktory se hodnotí pomocí matice IFE, která zkoumá interní pozici podniku. Nejdříve je nutné zpracovat interní faktory vyžadující přiřazení vah od 0 do 1 dle důležitosti silných a slabých stránek, suma vah potom musí být 1. Poté se jednotlivé faktory ohodnotí následovně: 4 body – výrazná silná stránka, 3 body – nevýrazná silná stránka, 2 body – nevýrazná slabá stránka a 1 bod – výrazná slabá stránka. Následně se váhy a hodnocení faktorů mezi sebou vynásobí a vznikne vážený průměr. Všechny vážené průměry se sečtou a výsledkem je celkový vážený průměr. Nejlepším hodnocením je hodnota 4, nejhorším je hodnota 1.

4 Charakteristika vybraného podniku

V tabulce 3 jsou uvedeny silné a slabé stránky podniku Daiho.

Tabulka 3: Matice IFE

Silné stránky	Váha faktoru	Ohodnocení faktoru	Vážený průměr
Stabilní finanční zázemí	0,15	4	0,60
Specializace výroby	0,12	4	0,48
Důraz na ekologii	0,05	3	0,15
Strategická poloha	0,06	3	0,18
Dobrá pověst	0,10	4	0,40
Slabé stránky	Váha faktoru	Ohodnocení faktoru	Vážený průměr
Absence rozborů finanční situace	0,12	1	0,12
Zastaralé výrobní stroje	0,15	1	0,15
Motivační systém pracovníků	0,10	2	0,20
Překapitalizace	0,05	2	0,10
Nedostatečný marketing	0,10	2	0,20
-	Σ 1,00	-	Σ 2,58

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle Fotr et al., 2012

Jako výrazná silná stránka se jeví stabilní finanční zázemí firmy, díky čemuž podnik nemusí využívat cizí zdroje k financování svých podnikových aktivit. Další silnou stránkou je specializace výroby, která může zapříčinit zvýšení tržního podílu v automobilovém průmyslu a v důsledku toho pak podnik může rozšířit svoje kontakty o nové potenciální odběratele.

Společnost se intenzivně zaměřuje na vztah k životnímu prostředí a snaží se zmenšit negativní dopad, který způsobuje výroba. Podnik klade důraz na třídění veškerých odpadů. Každé pracoviště je vybaveno shromaždištěm odpadů podle druhu a mimo výrobní halu jsou umístěny velkoobjemové kontejnery rozděleny taktéž podle druhu.

Strategická poloha v samém srdci Evropy usnadňuje podniku mezinárodní obchod s celou Evropou. Další velmi silnou stránkou podniku je jeho dobrá pověst.

Velmi významnou slabou stránkou představuje absence rozborů finanční situace. Rozbory by firmě pomohly odhalit slabá místa, a byly by tak získány přínosné informace ke zlepšení finanční situace podniku. Finanční analýza podniku, která je provedena v další části práce, odhalila, že je podnik překapitalizovaný. Velké finanční zůstatky jsou důsledkem jejich neefektivního nakládání. Investice podniku by v tomto případě vedly ke zhodnocení finančních prostředků.

4 Charakteristika vybraného podniku

Podnik by se měl oprostít od zastaralých výrobních strojů vyžadující časté opravy, které sebou nesou i výdaje navíc.

Motivační systém zaměstnanců by měl napomoci snížení fluktuace zaměstnanců výroby. Firma by měla svým zaměstnancům poskytovat například příspěvky na dopravu, bydlení nebo na penzijní připojištění.

Podniku dále chybí marketingové oddělení, a tedy i kvalitní propagace výrobků. S větší propagací výrobků by se firmě mohli ozývat sami potenciální odběratelé, a tím by se odvrátila největší hrozba podniku, kterou je vysoká vyjednávací síla odběratelů.

Hodnota matice IFE činí 2,58, znamená to tedy, že silné stránky převyšují slabé stránky a že má podnik středně silnou interní pozici.

5 Controllingové aktivity

V úvodu této kapitoly je popsáno postavení controllingu v analyzovaném podniku a jeho konkrétní prováděné controllingové aktivity. Následně se tato kapitola zabývá vymezením informačních systémů, které jsou v podniku využívány. Dále je rozebrán controlling pracovního kapitálu v podniku Daiho včetně jeho složek.

5.1 Controlling a jeho postavení v podniku

V současné době controlling neodmyslitelně patří do každého podniku, který si jím pomáhá usměřovat svůj chod a zároveň mu není lhostejná jeho budoucnost. Podnik tak získá hodnotné informace a díky nim je pak schopen reagovat na různé vlivy. Controlling se tedy stal běžnou součástí řízení každého většího podniku.

Společnost Daiho nevěnuje controllingovým aktivitám potřebnou pozornost, není zde tedy ani vytvořeno samostatné oddělení controllingu a nejsou využívány žádné controllingové nástroje. Některé potřebné činnosti z oblasti controllingu vykonávají jednotliví pracovníci finančního oddělení. Jelikož zde není controlling uceleným systémem, nevyvíjí podnik velkou snahu o analýzu controllingových výstupů.

Jako důvod pro nezáměr využívání controllingových nástrojů se jeví konzervativní styl vedení způsobující lpění na již zavedeném procesu fungování firmy. Japonské vedení se drží ověřeného způsobu fungování organizace, nerado provádí velké změny, a ani se nesnaží do podniku přinášet nové a inovativní přístupy.

Plánování podniku ve finanční oblasti probíhá na strategické úrovni, avšak není dostačující. Podnik neprovádí finanční analýzu ani dostatečný monitoring a reporting. Pro zhodnocení finanční situace a veškeré rozhodovací procesy podnik používá pouze základní finanční informace z účetnictví. Z tohoto důvodu by bylo potřeba využívat alespoň některé výstupy získané z ukazatelů finanční analýzy jako vhodný podklad pro rozhodování.

5.2 Informační systémy podniku

Základem pro úspěšné plánování, řízení a rozhodování v podniku je dostatek kvalitních dat. Tyto data se shromažďují, zpracovávají a vyhodnocují v různých podnikových informačních systémech, jež jsou nepostradatelnou součástí řízení celého podniku. Tyto systémy jsou dále nástrojem pro udržení konkurenceschopnosti v dodavatelském řetězci.

5 Controllingové aktivity

Společnost Daiho do konce roku 2017 využívala ke své činnosti informační systém MAX a KS Program pro zpracování mezd. Systém MAX byl jednoduchým systémem na porozumění, pořizovací cena i náklady provozu byly velmi výhodné, ale chyběly mu některé funkce. Například při využívání tohoto systému více uživateli nepracoval spolehlivě a některé chyby, jako například špatné odepisování, úzká místa v procesech apod., nebyl schopen odhalit. Další nevýhoda spočívala v tom, že měl podnik zakoupenou licenci pouze pro základní verzi tohoto systému, takže nebyly využity všechny jeho moduly. Systém MAX byl používán omezeným množstvím uživatelů, a to oddělením financí, nákupu a logistiky. Mzdové záležitosti byly řešeny v informačním systému KS Program a docházka, dovolené, přesčasy apod. byly evidovány v docházkovém systému. Informační systém KS Program byl propojen s docházkovým systémem, dle kterého byly vypočítávány mzdy.

Z důvodu zajištění větší konkurenceschopnosti a lepšího pokrytí klíčových procesů se v roce 2018 podnik rozhodl implementovat podnikový informační systém SAP, a sjednotit tak všechny předešlé informační systémy do jednoho uceleného systému. Tento systém poskytuje informace o různých procesech podniku, takže managementu napomáhá při strategickém rozhodování, zvyšování ziskovosti a konkurenceschopnosti podniku.

Společnost tedy využívá k optimalizaci svých obchodních procesů řešení „mySAP“ s aplikací komponenty SAP R/3. Tato komponenta zahrnuje různé moduly, např. pro účetnictví, controlling, logistiku, výrobu a personalistiku a napomáhá k utřídění všech těchto funkcionalit do jednoho systému. Jeden z modulů SAP je určen funkcí controllingu a má za úkol sledovat všechny procesy ve firmě, což by mohl být impuls pro implementaci controllingových aktivit i nástrojů v rámci analyzovaného podniku.

Od zavedení systému SAP lze pozorovat v podniku pokusy o zavedení manažerských reportů, které do této doby nebyly brány v zřetel. Manažerské reporty jsou určeny především pro řídicí pracovníky k vyhodnocení různých ekonomických informací týkající se organizace, jako je například obchodní politika firmy, řízení zisku a cash flow aj. Podnik však nevyužívá celkový potenciál informačního systému SAP a pracuje jen s vybranými moduly tohoto systému.

5.3 Controlling pracovního kapitálu

Tato kapitola je věnována controllingu pracovního kapitálu a jeho jednotlivým složkám. Každá podkapitola obsahuje popis řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu v podniku a dále je zhodnocena efektivnost řízení těchto složek. V každé podkapitole jsou výsledné hodnoty vypočtených ukazatelů firmy Daiho srovnány s hodnotami největšího konkurenta v oboru, tedy firmy Okula Nýrsko a.s.

Podnik Daiho se příliš nezabývá řízením pracovního kapitálu stejně jako controllingovým aktivitám. Jak již bylo řečeno, controllingové oddělení v podniku chybí.

Optimální výše pracovního kapitálu bude v této kapitole zjišťována pomocí podílu čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, dále pak prostřednictvím obrátového cyklu peněz a v neposlední řadě budou analyzovány jednotlivé složky oběžných aktiv.

5.3.1 Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu je jeden z nejvýznamnějších rozdílových ukazatelů a ukazuje výši finančních prostředků k volnému použití po zaplacení všech krátkodobých závazků. Ukazatel čistého pracovního kapitálu je určen rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

Oběžná aktiva je doporučeno vždy očistit o problematické a nedobytné pohledávky a neprodejné zásoby. V případě evidence nějaké problematické pohledávky či neprodejné zásoby během účetního období, každý rok společnost Daiho při účetní závěrce tvoří opravné položky. Pohledávky a zásoby jsou tedy již očištěny o problematické pohledávky a neprodejné zásoby, proto není nutná korekce jejich hodnoty.

Vývoj ČPK v podniku Daiho v jednotlivých letech znázorňuje tabulka 4.

Tabulka 4: Vývoj ukazatele ČPK (v tis. Kč)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
OA	704 889	662 786	551 339	240 532	279 005	308 358	341 907
KZ	79 219	73 523	115 351	76 629	84 699	62 902	65 077
ČPK	625 670	589 263	435 988	163 903	194 306	245 456	276 830

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Z výše uvedené tabulky je zjevné, že se výše čistého pracovního kapitálu v podniku pohybuje v kladných hodnotách, což znamená, že je podnik schopen splácet své závazky a není ohrožena jeho finanční stabilita. Podnik je tedy dostatečně zabezpečen proti

5 Controllingové aktivity

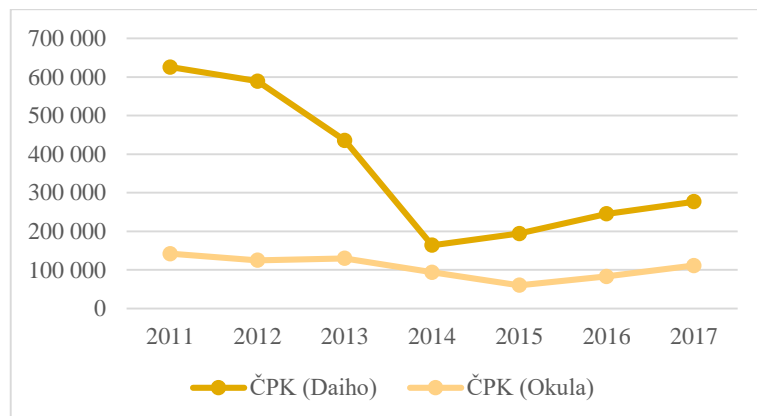
nahodilým událostem, jelikož má velkou finanční rezervu. Nadměrná výše čistého pracovního kapitálu, jako je tomu ve všech sledovaných letech, však znamená financování chodu podniku z dlouhodobých vlastních nebo cizích zdrojů. Podnik by tedy měl svůj čistý pracovní kapitál snížit, a optimalizovat tak jeho výši, protože optimální úroveň ČPK by zajistila podniku hladké fungování a nefinancování jeho provozu z dlouhodobých vlastních nebo cizích zdrojů.

Mezi lety 2011 a 2012 se výše ČPK pohybuje na podobné úrovni a z analyzovaných let je tato úroveň nejvyšší, činí kolem 600 mil. Kč. V letech 2013 a 2014 dochází k obrovskému poklesu oběžných aktiv, a tím i ukazatele ČPK. V roce 2013 bylo totiž rozhodnuto o výplatě podílu na zisku ve výši 162 225 tis. Kč. Dále z důvodu finanční investice byly v roce 2013 vynaloženy prostředky ve výši 4 797 tis. Kč na náklady poradcům. V roce 2014 byl pořízen 100% podíl ve společnosti Minda Schenk Plastic Solutions s.r.o. (01.10.2014 přejmenována na Daiho Schenk s.r.o.). Tato investice byla kompletně uhrazena z vlastních zdrojů, což způsobilo snížení oběžných aktiv z 551 339 tis. Kč na 240 532 tis. Kč. Na rok 2014 mělo dále vliv poskytnutí dlouhodobého úvěru dceřiné společnosti Daiho Schenk s.r.o. v celkové výši 43 360 tis. Kč. Rok 2015 pro společnost znamenal vynaložení dodatečných pořizovacích nákladů na pořízení 100% majetkového podílu ve společnosti Daiho Schenk s.r.o. ve výši 360 tis. Kč. Jelikož v tomto roce dceřiná společnost vykázala zisk, Daiho přijalo jako podíly na zisku celkem 721 tis. Kč. V roce 2016 ovlivnilo oběžný majetek společnosti přijetí dalších podílů na zisku ve výši 607 tis. Kč. ČPK se v roce 2017 ustálil na hodnotě 347 907 tis. Kč. Ve sledovaném období má dále vliv na oběžný majetek vynaložení finančních prostředků na pořízení dlouhodobého hmotného majetku, jako jsou vstřikovací lisy a průmyslový výtah. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, zvýšení oběžného majetku v roce 2017 bylo dále způsobeno pořízením dlouhodobého nehmotného majetku, a to informačního systému SAP.

5 Controllingové aktivity

Porovnání výše ČPK podniku Daiho a jeho největšího konkurenta je znázorněno na obrázku 9.

Obrázek 9: Vývoj ČPK (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

V porovnání s konkurencí se ČPK podniku Daiho pohyboval po celé období na mnohem vyšších hodnotách, ČPK firmy Okula dosahoval hodnot kolem 100 000 tis. Kč. Nejvíce se hodnoty přiblížily v roce 2014, kdy ČPK firmy Daiho bylo 163 903 tis. Kč a firmy Okula 93 796 tis. Kč.

Ukazatel čistého pracovního kapitálu je vhodné porovnat s hodnotou oběžných aktiv k posouzení, zda je výše ČPK dostatečně vysoká. Podíl ČPK na OA ve firmě Daiho zobrazuje tabulka 5.

Tabulka 5: Podíl ČPK na OA

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ČPK (v tis. Kč)	625 670	589 263	435 988	163 903	194 306	245 456	276 830
OA (v tis. Kč)	704 889	662 786	551 339	240 532	279 005	308 358	341 907
ČPK/OA	88,8 %	88,9 %	79,1 %	68,1 %	69,6 %	79,6 %	81,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Výsledná hodnota podílu ČPK na OA se ve sledovaném období nachází v rozmezí 68-89 %. Lze tedy říci, že je podnik Daiho překapitalizovaný. Podnik nemá problém splácet své krátkodobé závazky, ale má mnoho kapitálu, který nemá hospodárné využití.

5.3.2 Obratový cyklus peněz

Optimální výši pracovního kapitálu lze určit pomocí obratového cyklu peněz. Tento ukazatel se vypočte sečtením doby obrátů pohledávek a zásob a následněm

5 Controllingové aktivity

odečtení doby obratu závazků. Výsledek potom poukazuje na to, jak dlouho jsou zdroje podniku vázány v oběžných aktivech. Čím je obratový cyklus peněz kratší, tím je potřeba menší množství kapitálu pro zajištění podnikové činnosti.

Tabulka 6 obsahuje vývoj obratového cyklu peněz podniku Daiho ve sledovaném období.

Tabulka 6: Obratový cyklus peněz (ve dnech)

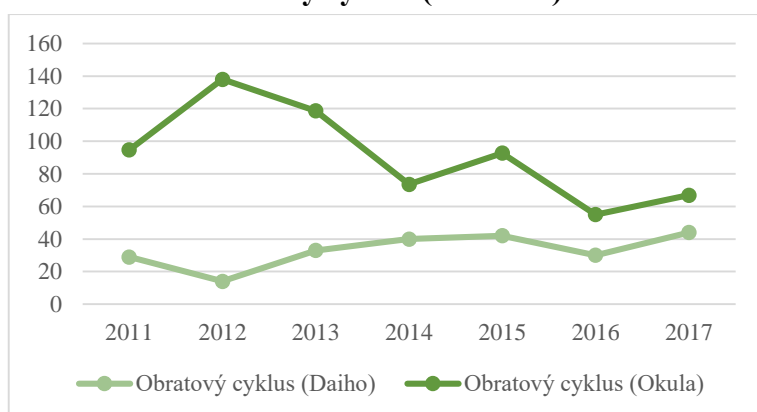
Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
DO pohledávek	58	42	88	65	70	41	47
DO zásob	27	14	33	22	24	24	28
DO závazků	56	42	88	47	52	35	31
Obratový cyklus	29	14	33	40	42	30	44

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Z tabulky je zjevné, že obratový cyklus peněz je ve všech sledovaných obdobích kratší než 44 dní. Vývoj obratového cyklu podniku velmi kolísá, jeho hodnoty se během let 2011-2017 pohybují od 14 do 44 dní. Zdroje byly vázány v oběžných aktivech nejkratší dobu v roce 2012, kdy byla doba obratového cyklu pouze 14 dní. Naopak tomu bylo v roce 2017, kdy doba obratového cyklu peněz dosáhla 44 dní. Snahou firmy by mělo být obratový cyklus peněz minimalizovat za pomoci zkrácení doby obratu pohledávek a zásob či prodloužení doby obratu závazků.

Obratový cyklus podniku Daiho i podniku Okula je znázorněn na obrázku 10.

Obrázek 10: Obratový cyklus (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Z uvedeného obrázku lze pozorovat značný rozdíl mezi obratovými cykly obou firem. Zatímco obratový cyklus firmy Daiho se držel pod 45 dní, obratový cyklus firmy Okula značně kolísal, průměrně však doba inkasa peněz trvala 91 dní. Obratový cyklus peněz byl tedy v celém sledovaném období kratší u firmy Daiho.

5 Controllingové aktivity

5.3.3 Controlling zásob

Společnost Daiho v rámci řízení zásob provádí měsíční kvantitativní kontroly u všech druhů zásob, kterými podnik disponuje. Dále podnik provádí prostřednictvím útvaru jakosti kvalitativní kontroly u hotových výrobků před jejich dodáním odběrateli. Mezi zásoby podniku se řadí především materiál, nedokončená výroba, polotovary a výrobky.

Zásoby se při přijetí do podniku do roku 2017 evidovaly na skladních kartách a v informačním systému MAX. Od roku 2018, tedy od zakoupení licence k informačnímu systému SAP, se evidují v tomto systému i na skladních kartách. Skladní karty vyplňují zaměstnanci písemně při příjmu nebo výdeji zásob ze skladu, tento pohyb se zaznamenává i do informačního systému do sekce Evidence majetku. Do evidence se musí zanést informace o zásobách, jako je například druh zásoby, datum pořízení (a vyskladnění), množství, měrná jednotka, cena pořízení apod. Zásoby jsou poté uskladněny v prostorách firmy.

Ve skladových halách jsou k identifikaci zásob využívány čárové kódy. Každá položka zásob je při přijetí do skladu označena čárovým kódem pro získání přehlednější skladové evidence. Ve skladu se provádějí namátkové kontroly z hlediska kvality a množství zásob za pomoci pracovníků útvaru kvality ve spolupráci s pracovníky útvaru logistiky.

Informační systémy napomáhají podniku sledovat stavy jednotlivých položek zásob a při jejich nedostatku systém nahlásí nezbytnost dokoupit potřebné druhy zásob. V podniku díky informačním systémům tedy funguje kontrola minimálních stavů zásob. Pro zajištění hladkého provozu podnik využívá i pojistnou a maximální zásobu. Za nákup zásob a kontrolu jejich dostatečné výše je zodpovědné oddělení logistiky. Zásoby jsou nakupovány dle požadavků a složitosti výrobních procesů a také dle jejich aktuálního stavu na skladě.

Zásoby se dříve účtovaly způsobem B, veškeré výdaje spojené se zásobami se tedy účtovaly přímo do spotřeby. O stavu zásob se začalo účtovat až na konci účetního období na základě podkladů z evidence zásob po provedené inventuře. V průběhu roku tudíž nebyly v účetnictví k dispozici průběžné údaje o stavu zásob. Od roku 2017, tedy od implementace informačního systému SAP, se zásoby účtují způsobem A. V účetnictví se tedy zachycuje stav a pohyb zásob během celého účetního období. Po zaúčtování aktuálních stavů jednotlivých zásob se na konci účetního období musí dále zaúčtovat také případná manka či přebytky zásob.

5 Controllingové aktivity

Výrobky, nedokončená výroba a polotovary by se správně měly oceňovat ve vlastních nákladech. Ceny těchto položek však určuje mateřská společnost, a proto ceny nemusejí odpovídat vynaloženým nákladům. Při změně ocenění zásob se vytváří opravné položky k zásobám, které jsou podrobněji popsány v další podkapitole. Vlastní náklady obsahují jak přímé, tak i režijní náklady. Pro ocenění zásob ve vlastních nákladech by měla být využita kalkulační matice, kde se rozpočítávají přímé náklady, režie a marže a až poté by měla být určena prodejní cena.

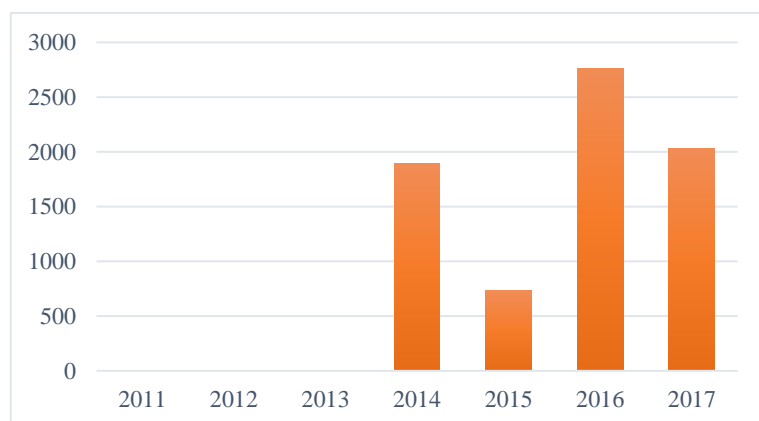
Pro výdej zásob ze skladových prostor do výroby se používá metoda FIFO (First In, First Out) neboli zásoby jdou pryč ze skladu v pořadí, ve kterém do skladu vstoupily. Tento pohyb zásob je zaznamenán pomocí výdejek.

Pro řízení výroby podnik využívá metodu JIT, kdy výrobky vyrábí v určitém množství a čase podle požadavků zákazníka. Tato metoda podniku umožňuje snížit náklady a zvýšit efektivitu výroby, tedy zamezuje plýtvání časem i prostředků.

5.3.3.1 Opravné položky k zásobám

Aby byl zajištěn věrný a pravdivý obraz účetnictví, využívá podnik Daiho při sestavení účetní závěrky opravné položky. Tyto položky využívá v případě snížení hodnoty majetku, která je pouze dočasného charakteru. Podnik Daiho nejčastěji vytváří opravné položky k materiálu, nedokončené výrobě, polotovarům a k výrobkům z důvodu jejich vyššího ocenění v účetnictví, než je jejich současná hodnota. Vývoj velikosti opravných položek k zásobám ve společnosti Daiho zobrazuje obrázek 11.

Obrázek 11: Vývoj opravných položek k zásobám (v tis. Kč)



Zdroj: Výroční zprávy podniku Daiho, 2011-2017
Zpracovala: Magdaléna Planetová, 2019

5 Controllingové aktivity

Ze sledovaného období podnik vytvořil opravné položky k zásobám pouze v letech 2014-2017. Nejvyšší opravnou položku vytvořil v roce 2016, kdy její hodnota dosahovala přes 2,7 mil. Kč.

5.3.3.2 Obrátové ukazatele zásob

Pro zjištění situace ve firmě jsou využity ukazatele obrátu zásob a doby obrátu zásob. Podnik obrátové ukazatele zásob příliš nevyužívá, proto si ani nemůže být vědom, zda zásoby využívá efektivně.

Hodnoty obrátu zásob i doby obrátu zásob podniku Daiho jsou následně porovnány s hodnotami konkurenční firmy Okula, která působí ve stejném podnikovém odvětví.

Tabulka 7 zobrazuje obrát zásob firmy Daiho za celé sledované období.

Tabulka 7: Hodnoty obrátu zásob

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zásoby (v tis. Kč)	41 933	22 664	43 133	34 271	41 021	45 593	55 443
Tržby (v tis. Kč)	559 624	605 481	473 585	580 541	615 341	697 405	732 624
Obrát zásob	13,35	26,72	10,98	16,94	15,00	15,30	13,21

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

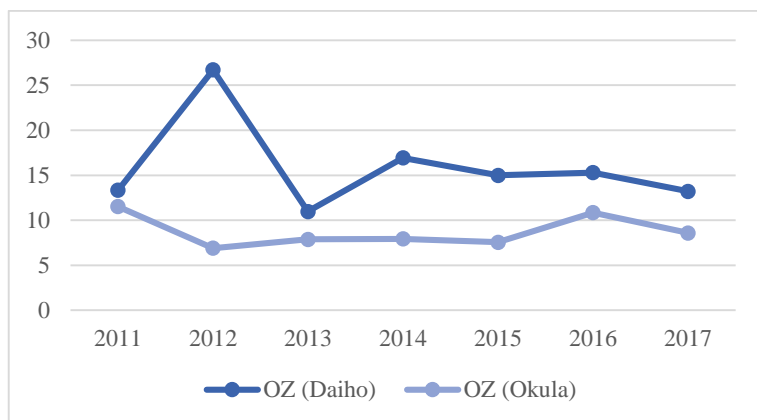
Ukazatel obrátu zásob ukazuje, kolikrát se zásoby přemění v další položku oběžných aktiv. Čím vyšší je tento ukazatel, tím rychleji se zásoby v podniku obracejí. Stav zásob se ve společnosti Daiho ve sledovaném období držel přes 40 mil. Kč, až na roky 2012 a 2014. V roce 2012 disponoval podnik téměř poloviční hodnotou zásob než ve všech ostatních letech, jejich hodnota činila 22,6 mil. Kč.

Zásoby dosahovaly nejvyššího obrátu v roce 2012, k čemuž jistě přispělo i nejmenší množství zásob na skladě za celé sledované období. Nejméně se zásoby přeměňovaly na další položky oběžných aktiv v roce 2013. Ostatní roky se ukazatel obrátu zásob pohyboval mezi hodnotami 13 a 17.

5 Controllingové aktivity

Hodnoty obratu zásob v podnicích Daiho a Okula zobrazuje obrázek 12.

Obrázek 12: Obrat zásob



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Hodnoty obratu zásob se u konkurenční firmy pohybovaly mezi hodnotami 7 a 12. Zásoby se však v analyzovaném podniku obracely více, v roce 2012 se hodnoty obratu zásob vyšplhaly téměř k hodnotě 27.

Dalším ukazatelem vhodným pro řízení zásob je doba obratu zásob. Její hodnoty ve společnosti Daiho vyjadřuje tabulka 8.

Tabulka 8: Hodnoty doby obratu zásob

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Zásoby (v tis. Kč)	41 933	22 664	43 133	34 271	41 021	45 593	55 443
Tržby (v tis. Kč)	559 624	605 481	473 585	580 541	615 341	697 405	732 624
DO zásob (dny)	27	14	33	22	24	24	28

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

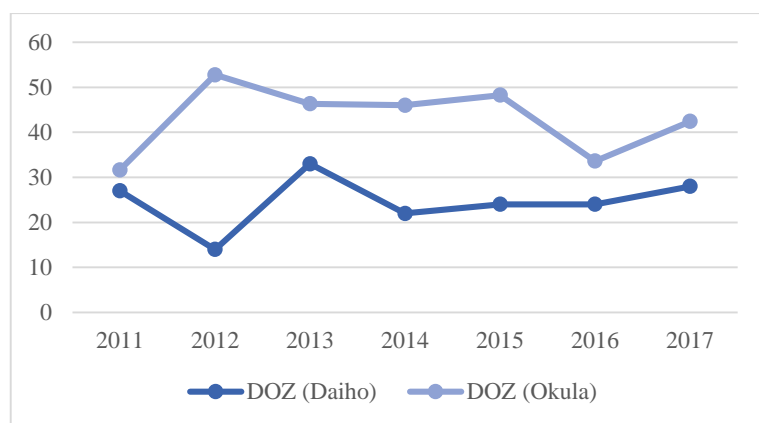
Doba obratu zásob sděluje, za kolik dnů se průměrně zásoby v podniku obrátí. Čím menší je její hodnota, tím je to pro podnik lepší, protože zásoby ležící na skladě na sebe vážou finanční prostředky. V téměř všech sledovaných obdobích se doba obratu zásob ve firmě Daiho pohybovala mezi 20 a 33 dny. Výjimkou byl rok 2012, kdy doba obratu byla 14 dní, tedy zásoby na sebe nevázaly tolik finančních prostředků, jak tomu bylo v ostatních sledovaných letech. Nejhorším rokem z hlediska doby obratu zásob byl rok 2013, kdy ukazatel dosáhl 33 dnů. Jednou z příčin vysoké hodnoty zásob ve sledovaném období bylo zabezpečení pokrytí objednávek svého největšího odběratele v jeho hlavní sezóně. Podnik Daiho vyráběl velké množství výrobků na sklad jako rezervu, aby byl schopen

5 Controllingové aktivity

uspokojit veškeré potřeby hlavního zákazníka. Rostoucí trend posledních analyzovaných let doby obratu zásob však není vůbec pozitivním jevem, jelikož doba obratu zásob by se v průběhu let měla snižovat z důvodu vázanosti finančních zdrojů. Na růst ukazatele doby obratu zásob měly vliv i rostoucí tržby, které v posledních letech atakovaly 700 mil. Kč, a dále i rostoucí zásoby.

Dobu obratu zásob podniku Daiho a jeho konkurence obsahuje obrázek 13.

Obrázek 13: Doba obratu zásob (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Doba obratu zásob se v konkurenční firmě celé sledované období pohybovala průměrně kolem 43 dní. V podniku Daiho se však zásoby obracely mnohem rychleji, průměrná doba obratu činila 25 dní.

5.3.4 Controlling pohledávek

V rámci controllingu pohledávek se firma zaměřuje pouze na sledování stárí pohledávek. Jedním z předpokladů plynulého chodu podniku je včasná úhrada pohledávek. Doba splatnosti je stanovena na 30 dní. U významných či objemných zakázek však může být individuálně domluvena splatnost delší. Odběratelé většinou splácí své závazky až ke konci doby splatnosti.

Většina pohledávek z obchodních vztahů po splatnosti je po splatnosti od 30 do 60 dnů. Pohledávky, které nejsou splaceny do splatnosti, se řeší kontaktováním daného zákazníka nejdříve upomínkovým e-mailem a poté telefonátem. Případů, kdy podnik na uhrazení čeká déle než 30 dní, v posledních letech ubývá. Žádné velké problémy s neplněním odběratelů společnost Daiho za dobu své existence nezaznamenala.

Jelikož má společnost jednoho hlavního odběratele, jenž si toho je plně vědom, lze v rámci vzájemných obchodů pozorovat zhoršenou platební morálku. Celkově se ale

5 Controllingové aktivity

platební morálka odběratelů firmy Daiho v posledních letech zlepšuje, velká část pohledávek je tedy splacena do splatnosti.

Přehled stáří pohledávek společnosti Daiho ve sledovaném období představuje tabulka 9, kde jsou pohledávky rozčleněny na pohledávky do splatnosti a po splatnosti.

Tabulka 9: Přehled stáří pohledávek (v tis. Kč)

Pohledávky z obch. vztahů	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
do splatnosti	66 221	66 413	87 585	81 698	94 711	65 117	72 829
po splatnosti	10 286	968	21 886	9 602	10 706	1 074	1 708
celkem	76 507	67 381	109 471	91 300	105 417	66 191	74 537

Zdroj: Výroční zprávy podniku Daiho, 2011-2017

Zpracovala: Magdaléna Planetová, 2019

Nejvyšší hodnoty pohledávek z obchodního styku do splatnosti společnost Daiho evidovala v letech 2013-2015, kdy se jejich výše pohybovala mezi 80 mil. Kč a 95 mil. Kč. Nejnižší podíl pohledávek byl v roce 2016, a to 65,1 mil. Kč. Pohledávek po splatnosti bylo nejvíce v roce 2013, jejich výše dosáhla téměř 22 mil. Kč, kdy celková hodnota pohledávek byla ze sledovaného období nejvyšší. Z hlediska splatnosti pohledávek se jevil jako nejlepší rok 2012, kdy výše pohledávek po splatnosti nepřesáhla 1 mil. Kč.

Společnost v letech 2011, 2012 a 2013 evidovala krátkodobé poskytnuté zálohy, které představovaly poskytnuté kauce spojené s nájmem skladovacích prostor a nájmem bytů.

5.3.4.1 Opravné položky k pohledávkám

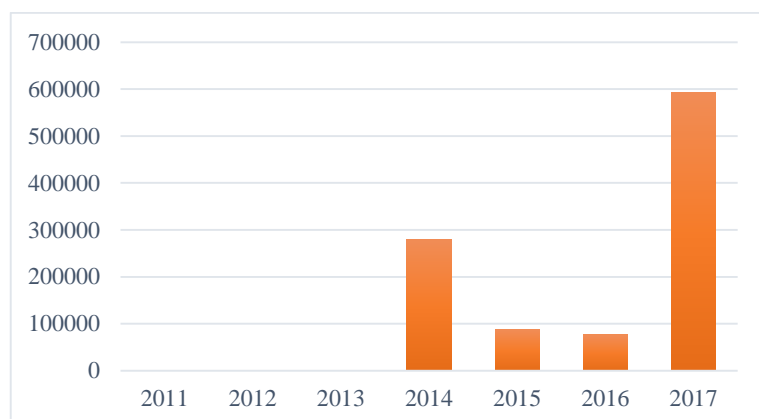
Opravné položky k pohledávkám jsou v podniku tvořeny na základě věkové struktury pohledávek včetně individuálního posouzení platební schopnosti dlužníků.

Společnost v letech 2011, 2012 a 2013 nevytvořila žádnou opravnou položku k pohledávkám, protože neměla žádné pochybné či nedobytné pohledávky. Podnik v letech 2014-2017 zaevidoval pochybné či nedobytné pohledávky, a z tohoto důvodu vytvořil opravné položky.

5 Controllingové aktivity

Vývoj opravných položek k pohledávkám ve firmě Daiho je znázorněn na obrázku 14.

Obrázek 14: Vývoj opravných položek k pohledávkám (v Kč)



Zdroj: Výroční zprávy podniku Daiho, 2011-2017

Zpracovala: Magdaléna Planetová, 2019

Ve sledovaném období začal podnik opravné položky tvořit až od roku 2014, kdy jejich hodnota dosáhla výše téměř 300 tis. Kč. V letech 2015 a 2016 se výše opravných položek snížila pod 100 tis. Kč. Nejvyšší podíl opravných položek k pohledávkám zaznamenal rok 2017, kdy jejich výše přesáhla 590 tis. Kč.

5.3.4.2 Obratové ukazatele pohledávek

Analyzovaná firma se obratovými ukazateli pohledávek nezabývá. Firma je z hlediska řízení pohledávek zkoumána prostřednictvím ukazatele obratu pohledávek a doby obratu pohledávek. Pomocí těchto ukazatelů lze zjistit hodnotné informace pro řízení a predikci budoucích uzavíraných obchodů. Z výsledných hodnot těchto ukazatelů je zřejmá vázanost kapitálu v pohledávkách a je možné předpovídat riziko pro druhotnou platební neschopnost.

Obrat i doba obratu pohledávek podniku Daiho je následně srovnána s největším konkurentem podniku v období 2011-2017.

Obrat pohledávek ukazuje kolikrát je pohledávka během období přeměněna na tržby.

5 Controllingové aktivity

Hodnoty obratu pohledávek podniku Daiho zobrazuje tabulka 10.

Tabulka 10: Hodnoty obratu pohledávek

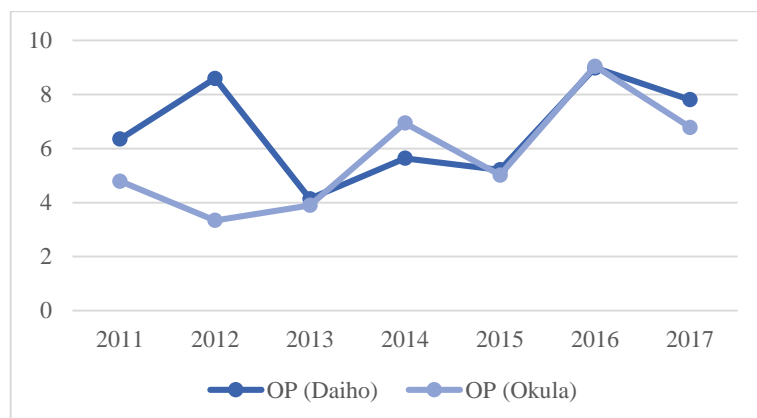
Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pohledávky (v tis. Kč)	88 175	70 371	114 373	102 893	118 020	77 593	93 817
Tržby (v tis. Kč)	559 624	605 481	473 585	580 541	615 341	697 405	732 624
Obrát pohledávek	6,35	8,60	4,14	5,64	5,21	8,99	7,81

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Výsledná hodnota obratu pohledávek by měla být co nejvyšší. Ve sledovaném období se však hodnota nevyšplhala přes hodnotu 9. Ukazatel obratu pohledávek byl nejvyšší v letech 2012 a 2016, kdy tržby podniku dosahovaly hodnot přes 600 mil. Kč a pohledávky byly na nejnižší úrovni za celé sledované období. Nejnižší hodnoty ukazatele obratu pohledávek připadaly na roky 2013 a 2015, kdy hodnoty nepřesáhly hodnotu 5,3. Obrát pohledávek tedy není na uspokojivé úrovni.

Obrát pohledávek podniku Daiho a konkurenčního podniku Okula je znázorněn na obrázku 15.

Obrázek 15: Obrát pohledávek



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Průměrný obrát pohledávek konkurenční firmy se pohyboval kolem hodnoty 6. Ve srovnání s tímto podnikem je tedy na tom analyzovaný podnik lépe, protože jeho průměrná výsledná hodnota obratu pohledávek činila 7.

5 Controllingové aktivity

Doba obratu pohledávek říká, za kolik dní odběratelé hradí své pohledávky. Výsledné hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek firmy Daiho ve sledovaném období zobrazuje tabulka 11.

Tabulka 11: Hodnoty doby obratu pohledávek

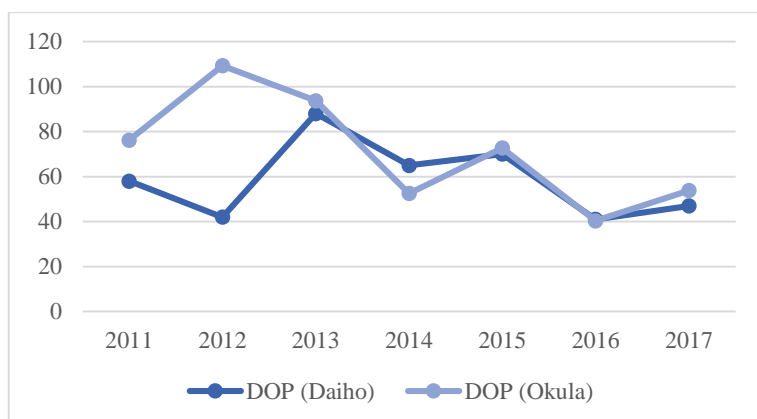
Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pohledávky (v tis. Kč)	88 175	70 371	114 373	102 893	118 020	77 593	93 817
Tržby (v tis. Kč)	559 624	605 481	473 585	580 541	615 341	697 405	732 624
DO pohledávek (dny)	58	42	88	65	70	41	47

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Doba obratu pohledávek se nejčastěji srovnává s dodací lhůtou, která je 30 dní. Žádoucí je, v tomto případě, co nejnižší hodnota. Ve sledovaném období však nejnižší hodnota byla 41 dní, která se však ani nepřiblížila doporučené hodnotě. Nejhorší na tom byl rok 2013, kdy byla hodnota doby obratu pohledávek téměř trojnásobná v porovnání s doporučenou hodnotou. Doba obratu pohledávek tedy nebyla na přijatelné úrovni.

Srovnání dob obratů podniku Daiho a konkurenčního podniku Okula vykresluje obrázek 16.

Obrázek 16: Doba obratu pohledávek (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Z předchozího obrázku lze pozorovat u obou firem od roku 2013 podobný klesající trend. Průměrná doba obratu firmy Okula činila za sledované období 71 dní, průměrná doba obratu se v analyzovaném podniku pohybovala kolem 59 dní. Podnik Daiho byl tedy v porovnání s konkurenční firmou na lepší úrovni z hlediska srovnání dob obratu pohledávek.

5 Controllingové aktivity

K oblasti řízení pohledávek neodmyslitelně patří i řízení závazků a jejich následné porovnání. Porovnání dob obrátů pohledávek a závazků je rozebráno v následující podkapitole.

5.3.4.3 Obchodní deficit

Procesu řízení závazků společnost Daiho nevěnuje dostatečnou pozornost stejně jako procesu řízení pohledávek. Podnik se snaží o včasné úhrady a uspokojivou platební morálku, také proto má mezi svými dodavateli dobrou pověst.

Stáří závazků z obchodních vztahů firmy Daiho zobrazuje tabulka 12.

Tabulka 12: Přehled stáří závazků (v tis. Kč)

Závazky z obch. vztahů	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
do splatnosti	67 194	59 219	100 293	61 893	69 817	52 208	48 846
po splatnosti	1 407	671	614	514	991	220	154
celkem	68 601	59 890	100 907	62 407	70 808	52 428	49 000

Zdroj: Výroční zprávy podniku Daiho, 2011-2017

Zpracovala: Magdaléna Planetová, 2019

Z tabulky je patrné, že výše závazků po splatnosti byla oproti celkovým závazkům z obchodních vztahů minimální. V posledních 2 analyzovaných letech byl navíc jasný klesající trend závazků z obchodních vztahů po splatnosti. Podnik byl tedy se splácením svých závazků na dobré úrovni.

Rozdíl mezi dobou obrátu pohledávek a dobou obrátu závazků udává obchodní deficit. Obchodní deficit napomáhá určit kapitálovou potřebu ve finančním řízení podniku. Z výsledné hodnoty lze vyčíst, zda podnik úvěruje své odběratele či jestli dodavatelé napomáhají financovat chod podniku. Obchodní deficit firmy Daiho uvádí tabulka 13.

Tabulka 13: Obchodní deficit (ve dnech)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
DO pohledávek	58	42	88	65	70	41	47
DO závazků	56	42	88	47	52	35	31
Obchodní deficit	2	0	0	18	18	6	16

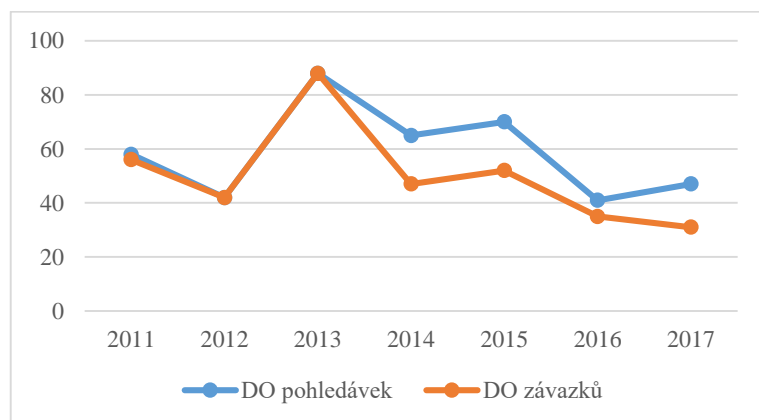
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Doba obrátu závazků by měla být stejná nebo vyšší než doba obrátu pohledávek, tedy výsledná hodnota by měla dosahovat nulových nebo záporných hodnot. Ve sledovaném

5 Controllingové aktivity

období tuto podmínku splňovaly jen 2 období, a to rok 2012 a 2013, kdy se doba obratu pohledávek a závazků rovnaly. V ostatních obdobích byla doba obratu závazků nižší než doba obratu pohledávek, což pro společnost neznamena příliš pozitivní vývoj. Úroveň doby obratu pohledávek a doby obratu závazků společnosti Daiho znázorňuje obrázek 17.

Obrázek 17: Vývoj doby obratu pohledávek a závazků (ve dnech)

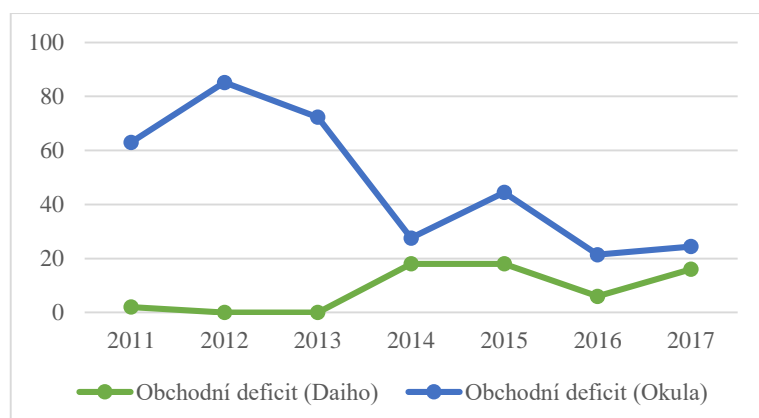


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Z předchozího obrázku je zjevné, že ze začátku sledovaného období se doba obratu pohledávek a závazků téměř shodovaly, od roku 2014 se však mezi křivkami objevují značné rozdíly. Roky 2014-2017 by obecně pro podnik znamenaly problémy s finanční stabilitou. Vzhledem k obrovským finančním zůstatkům na bankovních účtech se však podnik těchto problémů obávat nemusí.

Vývoj obchodního deficitu firmy Daiho a firmy Okula zobrazuje obrázek 18.

Obrázek 18: Obchodní deficit (ve dnech)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Hodnoty obchodního deficitu byly ve sledovaném období ve firmě Okula velmi vysoké, po celou dobu se obchodní deficit držel nad hranicí 21 dní. Tato firma tedy splácela své závazky dříve, než dostávala zaplacenou od odběratelů, což mohlo ohrozit finanční

5 Controllingové aktivity

stabilitu celé společnosti. V této oblasti byl na tom tedy lépe podnik Daiho, jeho obchodní deficit nepřesáhl 18 dní.

5.3.5 Controlling peněžních prostředků

Řízení peněžních prostředků není ve společnosti Daiho uspokojivé. V rámci řízení peněžních prostředků podnik sleduje jen vývoj cash flow. Přehled o peněžních tocích je podnik povinen sestavovat každý rok.

Podnik disponuje obrovskými finančními zůstatky na bankovních účtech, které nejsou nijak využity. Příčinou je konzervatismus v řízení, kdy management podniku drží velké objemy peněžních prostředků na svých bankovních účtech kvůli obavám z rizika. Firma tedy nevyužívá své peněžní prostředky efektivním způsobem a díky tomu každým rokem ztrácí tyto prostředky svoji hodnotu.

Kvůli obrovským finančním zůstatkům nemusí firma při své podnikatelské činnosti čerpat žádný úvěr a své podnikatelské záměry financuje prostřednictvím vlastních finančních prostředků. Pro zabezpečení svých podnikatelských aktivit má podnik se svou spřízněnou bankou UniCredit Bank a.s., na základě 2 smluv o úvěru, sjednán kontokorentní limit ve výši 60 mil. Kč. Kontokorentní úvěry však nebyly ve sledovaném období čerpány.

Přehled peněžních prostředků firmy Daiho představuje tabulka 14.

Tabulka 14: Přehled peněžních prostředků (v tis. Kč)

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pokladna	56	41	46	42	74	89	104
BÚ	574 725	569 710	393 787	103 326	119 890	185 083	192 543
celkem	574 781	569 751	393 833	103 368	119 964	185 172	192 647

Zdroj: Výroční zprávy podniku Daiho, 2011-2017

Zpracovala: Magdaléna Planetová, 2019

Z tabulky lze vypočítat nadbytek peněžních prostředků na bankovních účtech po celé sledované období. V letech 2011-2013 se výše finančních zůstatků na bankovních účtech pohybovala mezi 390 mil. Kč a 575 mil. Kč. V roce 2013 a 2014 se objem těchto zůstatků snížil nejdříve na 394 mil. Kč a poté na 103 mil. Kč. Příčinou tohoto mohutného propadu bylo zakoupení 100% podílu ve společnosti Minda Schenk Plastic Solutions s.r.o. (01.10.2014 přejmenována na Daiho Schenk s.r.o.), který byl kompletně uhrazen z vlastních zdrojů. V dalších sledovaných letech však peněžní prostředky na bankovních

5 Controllingové aktivity

účtech zase nabývaly na velikosti. V posledním sledovaném roce celkové peněžní prostředky čítaly téměř 193 mil. Kč.

Pro každý podnik je rozumné si určitý obnos peněžních prostředků ukládat pro výskyt nepředvídatelných událostí či rizika podnikání a mít tímto způsobem zajištěný plynulý provoz podniku. Ovšem zůstatky na bankovních účtech v řádech stovek milionů Kč opravdu nejsou tou správnou volbou.

5.3.5.1 Ukazatele likvidity

Z hlediska vysokých finančních zůstatků na účtech je pro podnik Daiho důležité sledovat poměrové ukazatele likvidity. V podniku se však těmito ukazateli nikdo hlouběji nezabývá. Pro zjištění současného finančního stavu podniku jsou využity ukazatele likvidity, přesněji likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Každý druh likvidity je následně srovnán s hodnotami likvidit firmy Okula, tedy s největším konkurentem v oboru.

Tabulka 15 obsahuje výsledné hodnoty jednotlivých druhů ukazatelů likvidity podniku Daiho, které jsou uspořádány dle sledovaných období.

Tabulka 15: Hodnoty ukazatelů likvidity

Položka	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	8,9	9,01	4,78	3,14	3,29	4,9	5,25
Pohotová likvidita	8,37	8,71	4,41	2,69	2,81	4,18	4,4
Okamžitá likvidita	7,26	7,75	3,41	1,35	1,42	2,94	2,96

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Jak je z předchozích tabulek zjevné, podnik Daiho preferuje politiku vysoké likvidity a vysoké úrovně peněžních prostředků.

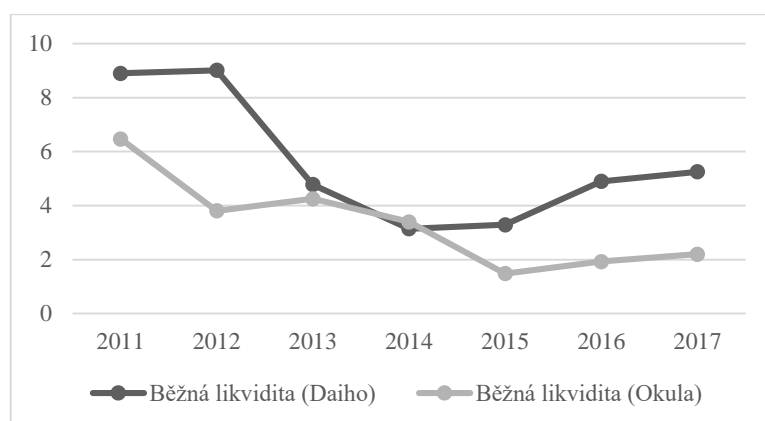
Likvidita obecně říká, nakolik je podnik schopný hradit své závazky. Nízká likvidita značí platební neschopnost podniku, což může vést až k insolvenčnímu řízení. Vysokou likviditou se snižuje výnosnost podniku, jelikož volné peněžní prostředky nepřinášejí výnosy. Podnik by se proto měl snažit o optimální hodnotu likvidity, která zajistí dostatečnou platební schopnost podniku a nebude vázat volné finanční zdroje.

Na ukazatele likvidity v analyzovaném podniku měly vliv výplaty podílů na zisku v roce 2013 a nákup dceřiné společnosti Daiho Schenk s.r.o. v roce 2014. Mezi prvními 2 obdobími se tedy ukazatele všech likvidit držely na podobné úrovni, poté přišel propad těchto ukazatelů díky již zmiňovaným událostem a na konci sledovaného období lze pozorovat rostoucí trend ukazatelů likvidity.

5 Controllingové aktivity

Běžná likvidita se vypočte jako oběžná aktiva minus krátkodobé závazky. Tohoto ukazatele ve firmě Daiho nejvíce ovlivnila položka oběžná aktiva, která se ve sledovaném období výrazně měnila. Z výsledných hodnot lze usuzovat, že ani jeden rok nesplnil doporučené hodnoty, které se pohybují mezi 1,5 a 2,5. Nejvíce se doporučené hodnotě přiblížil rok 2014 a 2015, kdy byl vypočtený ukazatel mezi hodnotami 3 a 4. Výsledné hodnoty vypovídají o špatném a neefektivním řízení zdrojů podniku. Porovnání běžné likvidity podniku Daiho a běžné likvidity konkurenční firmy zobrazuje obrázek 19.

Obrázek 19: Běžná likvidita



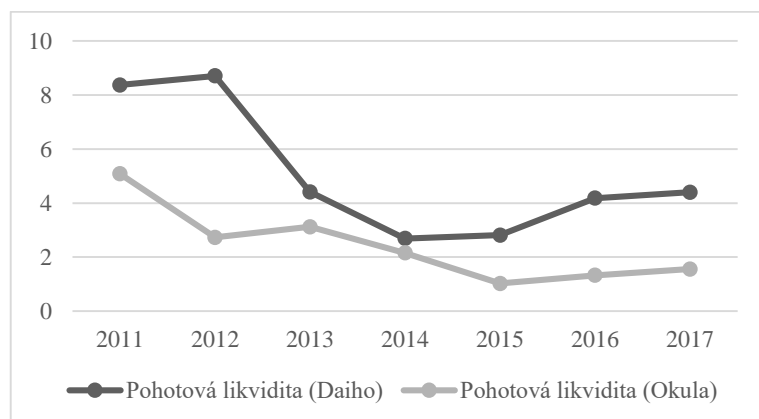
Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Běžná likvidita se ve firmě Okula průměrně držela kolem hodnoty 3,4. Konkurenční podnik splnil doporučené hodnoty běžné likvidity v letech 2015-2017, kdy se jejich hodnoty vyskytovaly v intervalu hodnot 1,5 a 2,5. Hodnoty běžné likvidity analyzovaného podniku se nejvíce přiblížily firmě Okula v letech 2013 a 2014, kdy jejich hodnoty klesly pod hodnotu 4. V roce 2014 byl na tom dokonce podnik Daiho lépe než konkurenční podnik.

Pohotovou likviditu lze vyjádřit podobně jako běžnou likviditu s tím rozdílem, že v čitateli se navíc od oběžných aktiv ještě odečtou zásoby jakožto nejméně likvidní oběžný majetek. Stejně jako na běžnou likviditu měla na pohotovou likviditu společnosti Daiho největší vliv oběžná aktiva, jejichž výše ve sledovaném období velmi kolísala. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele by se dle doporučených hodnot měly pohybovat mezi 0,8 a 1, což nebylo splněno v žádném roce. Roky 2014 a 2015 se však doporučeným hodnotám přiblížily nejvíce, jejich výše se dostala alespoň pod hodnotu 4. Hodnoty pohotové likvidity podniku Daiho i podniku Okula zobrazuje obrázek 20.

5 Controllingové aktivity

Obrázek 20: Pohotová likvidita

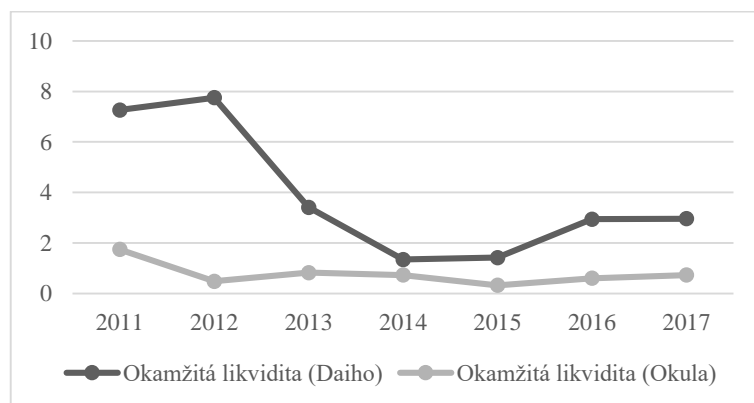


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Hodnoty pohotové likvidity vykazovaly u obou firem podobný trend. Hodnoty pohotové likvidity se ve firmě Okula držely v průměru kolem hodnoty 2,4, doporučených hodnot však tento podnik nedosáhl ani v jednom z analyzovaných let. Společnost Daiho se hodnotám konkurence nejvíce přiblížila v letech 2014 a 2015, kdy se jejich výše dostala pod hodnotu 3.

Okamžitá likvidita dává do poměru pohotové platební prostředky a krátkodobé závazky. Na tento ukazatel mělo největší vliv kolísání peněžních prostředků. Je doporučeno, aby se výsledné hodnoty tohoto ukazatele pohybovaly mezi hranicí 0,6 až 1,1. Doporučených hodnot však podnik Daiho nedosáhl v žádném ze sledovaných období, nejbližší byly roky 2014 a 2015, kdy se hodnota okamžité likvidity snížila přibližně na hodnotu 1,4. Obrázek 21 zobrazuje hodnoty okamžité likvidity v analyzovaném podniku a v podniku Okula.

Obrázek 21: Okamžitá likvidita



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

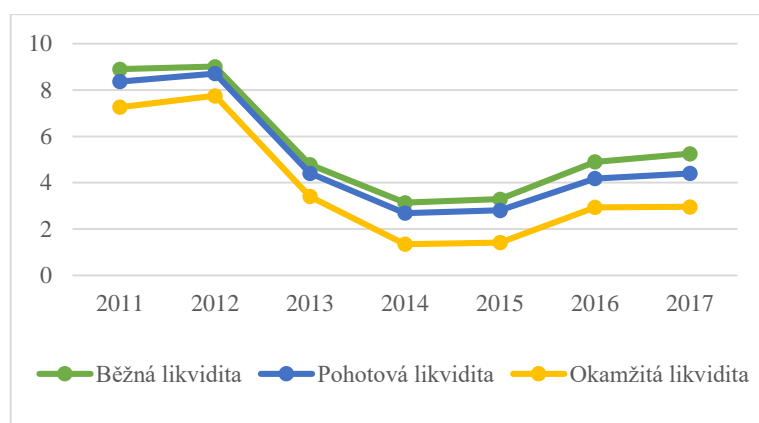
5 Controllingové aktivity

Okamžitá likvidita se v podniku Okula pohybovala kolem hodnoty 0,8, což značí efektivní využívání peněžních prostředků. Podnik Daiho byl svými hodnotami nejbliže svému konkurentovi v letech 2014-2015, kdy se jeho hodnoty držely pod úrovní 1,5.

Vysoké hodnoty všech ukazatelů likvidity společnosti Daiho tedy značí neefektivnost v oblasti hospodaření podniku. Firma Daiho tedy neefektivně rozdělovala zdroje a neuměla efektivně využívat své finanční prostředky. Příčinou vysokých hodnot všech ukazatelů likvidity jsou ohromné finanční zůstatky na bankovních účtech.

Na obrázku 22 lze sledovat vývoj všech ukazatelů likvidity analyzovaného podniku v celém sledovaném období.

Obrázek 22: Ukazatele likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Ze začátku sledovaného období lze pozorovat nejdříve konstantní trend ukazatelů likvidity, který se po roce 2012 změnil na klesající trend díky rapidním změnám v objemu oběžných aktiv. Od roku 2015 se však klesající trend náhle zvrátil na trend rostoucí. Zvyšující se hodnoty ukazatelů likvidity by měl podnik Daiho řešit snížením velikosti oběžného majetku.

6 Finanční analýza podniku

Tato kapitola se zabývá finanční analýzou podniku Daiho. Nejdříve je vypracována horizontální a vertikální analýza rozvahy a výsledovky a následně je provedena finanční analýza prostřednictvím poměrových ukazatelů, zejména pomocí ukazatelů zadluženosti, rentability a aktivity. Výsledné hodnoty poměrových ukazatelů podniku Daiho jsou srovnány s hodnotami konkurenční firmy Okula Nýrsko a.s. Poslední část kapitoly se věnuje souhrnným indexům hodnocení.

Součástí každého finančního řízení je finanční analýza podniku. Účelem finanční analýzy je zhodnocení finančního zdraví podniku včetně jeho výkonnosti a identifikace silných a slabých stránek. Finanční analýza čerpá z účetních výkazů podniku Daiho za období 2011-2017 a z interních dat podniku. Účetní závěrka roku 2018 ještě není ve veřejných rejstřících k dispozici, proto není do analýzy zahrnuta.

Absolutní ukazatele analyzují roky 2013-2017, poměrové ukazatele hodnotí období 2011-2017.

6.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza zkoumá procentní změny položek účetních výkazů v porovnání s předcházejícím obdobím. Z těchto změn lze predikovat budoucí vývoj různých ukazatelů. Změny jsou vyjádřeny absolutně i procentně a říkají, o kolik se změnila příslušná položka oproti minulému období.

Tato podkapitola se zabývá horizontální analýzou rozvahy i výsledovky společnosti Daiho v letech 2013-2017.

6.1.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy je rozdělena na analýzu aktiv a analýzu pasiv. Změny hodnot položek aktiv a pasiv ve firmě Daiho jsou přehledně popsány v tabulkách 16 a 17 a následně jsou tyto změny podrobně vysvětleny.

6 Finanční analýza podniku

Tabulka 16 obsahuje hodnoty horizontální analýzy aktiv společnosti Daiho v letech 2013-2017.

Tabulka 16: Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza aktiv	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	abs. (v tis. Kč)	index (v %)	abs. (v tis. Kč)	index (v %)	abs. (v tis. Kč)	index (v %)	abs. (v tis. Kč)	index (v %)
AKTIVA CELKEM	-46 542	-6,14	-18 450	-2,59	9 664	1,4	9 116	1,3
Stálá aktiva	263 313	127,80	-56 734	-12,09	-21 230	-5,15	-22 254	-5,69
• Dlouhodobý nehmotný majetek	587	0	152	25,89	564	76,32	3 904	299,62
• Dlouhodobý hmotný majetek	-4 559	-2,27	-1 769	-0,9	-13 038	-6,69	-2 195	-1,21
• Dlouhodobý finanční majetek	267 285	5 571,9	-55 117	-20,26	-8 756	-4,04	-23 963	-11,51
Oběžná aktiva	-310 807	-56,37	38 473	15,99	29 353	10,52	33 549	10,88
• Zásoby	-8 862	-20,55	6 750	19,7	4 572	11,15	9 850	21,6
• Pohledávky	-11 480	-10,04	15 127	14,7	-40 427	-34,25	16 224	20,91
• Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
• Peněžní prostředky	-290 465	-73,75	16 596	16,06	65 208	54,36	7 475	4,04
Časové rozlišení aktiv	952	321,62	-189	-15,14	1 541	145,51	-2 179	-83,81

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2013-2017

Ve sledovaném období lze pozorovat prvotní propad výše celkových aktiv, který se ale zvrátil v růst mezi lety 2015 a 2016. Velký propad ze začátku sledovaného období byl způsoben především poklesem oběžných aktiv, tedy přesněji peněžních prostředků, které se snížily z důvodu koupě majetkového podílu ve společnosti Minda Schenk Plastic Solutions s.r.o. (01.10.2014 přejmenována na Daiho Schenk s.r.o.), tato investice byla uhrazena z vlastních zdrojů. Majetkový podíl výrazně zvýšil položku dlouhodobý finanční majetek, která se díky této investici rozrostla oproti minulému období o 267 mil. Kč, a dále zapříčinil i změny výše položky časové rozlišení aktiv, kdy podnik začal vykazovat Příjmy příštích období.

Absolutní i procentní změna oběžných aktiv byla ze začátku záporná i kvůli záporné změně zásob a pohledávek. Výše zásob se však poté již všechny následující období zvyšovala, a byl tak patrný jejich pozitivní růst. Pohledávky se ve sledovaném období vyznačovaly kolísavým trendem.

Dlouhodobý hmotný majetek vykazoval záporné změny, což bylo způsobeno vysokou hodnotou korekce v rozvaze. Podnik každý rok odepisoval hmotný majetek ve výši více

6 Finanční analýza podniku

než jedné miliardy Kč. Největší podíl na oprávkách měly hmotné movité věci a jejich soubory, tedy zastaralé výrobní stroje, které byly již zcela odepsané a časem ztrácely svoji funkčnost a vyžadovaly časté opravy. Podnik sice téměř každý rok investoval do dlouhodobého hmotného majetku, ale hodnota opravěk tyto investice převyšovala.

Tabulka 17 zobrazuje horizontální analýzu pasiv podniku Daiho za období 2013-2017.

Tabulka 17: Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	abs. (v tis. Kč)	index (v %)	abs. (v tis. Kč)	index (v %)	abs. (v tis. Kč)	index (v %)	abs. (v tis. Kč)	index (v %)
PASIVA CELKEM	-46 542	-6,14	-18 450	-2,59	9 664	1,40	9 116	1,30
Vlastní kapitál	-9 030	-1,42	-29 435	-4,69	22 431	3,75	6 595	1,06
• Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
• Ážio a kapitálové fondy	0	0	-45 426	0	727	-1,60	-14 223	31,82
• Fondy ze zisku	0	0	0	0	0	0	0	0
• VH minulých let	-531	-0,11	-9 030	-1,95	15 991	3,53	2 396	0,51
• VH běžného účetního období	-8 499	1 600,6	25 021	-277,09	5 713	35,73	10 611	48,89
Cizí zdroje	-37 512	-31,07	10 985	13,20	-12 767	-13,55	2 521	3,09
• Rezervy	1 210	22,42	2 915	44,12	9 030	94,83	346	1,87
• Závazky	-38 722	-33,57	8 070	10,53	-21 797	-25,73	2 175	3,46
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2013-2017

V období 2013/2014 celková pasiva poklesla o více než 6 % oproti minulému období, příčinou byly záporné výsledky hospodaření a také pokles závazků. Podniku v tomto období nejvíce poklesly závazky z obchodních vztahů, a to téměř o 34 %. Pokles pasiv dále způsobily výsledky hospodaření běžného účetního období, ztráta se mezi rokem 2013 a 2014 prohloubila z -531 tis. Kč na -9 mil. Kč. Výraznější nárůst mezi lety 2013 a 2014 zaznamenala jen položka cizích zdrojů rezervy.

Období 2014/2015 znamenalo taktéž pro celková pasiva pokles, tentokrát téměř o 3 %. Tento pokles byl způsoben snížením výsledku hospodaření běžného období i minulých let. Mezi lety 2014 a 2015 se zvýšily cizí zdroje, a to jak rezervy i závazky. Velký podíl na nárůstu závazků měly závazky z obchodních vztahů, které se oproti minulému období zvýšily o 8 mil. Kč., tedy o 11 %.

6 Finanční analýza podniku

Celková pasiva mezi lety 2015 a 2016 zaznamenala nárůst, a to o 1,40 %. V tomto období za zmínku jistě stojí výsledek hospodaření roku 2015, který je po několika letech konečně kladný. Položka vlastního kapitálu ážio a kapitálové fondy v tomto období poklesla o 1,60 %. Cizí zdroje se po několika letech snížily o 14 %. Důvodem snížení cizích zdrojů byl pokles závazků o téměř 22 mil. Kč. Rezervy se mezi sledovanými lety opět zvýšily, tentokrát téměř o 95 %.

Poslední sledované období přineslo mírný nárůst pasiv. V tomto období se v položce vlastní kapitál zvýšily výsledek hospodaření běžného období a ážio a kapitálové fondy. Nárůst zaznamenaly i cizí zdroje, kde se zvýšily rezervy i závazky.

6.1.2 Horizontální analýza výsledovky

Tabulka 18 zobrazuje horizontální analýzu výsledky firmy Daiho za období 2013-2017.

Tabulka 18: Horizontální analýza výsledovky

Horizontální analýza výsledovky	2013/2014		2014/2015		2015/2016		2016/2017	
	abs. (v tis. Kč)	index (v %)	abs. (v tis. Kč)	index (v %)	abs. (v tis. Kč)	index (v %)	abs. (v tis. Kč)	index (v %)
Tržby z prodeje výrobků a služeb	106 784	22,55	27 514	4,74	81 178	13,35	36 791	5,34
Tržby za prodej zboží	171	0	5 342	3 124	680	12,33	-954	-15,40
Výkonová spotřeba	64 798	15,54	13 266	2,75	54 553	11,02	27 967	5,09
Změna stavu zásob vl. činnosti	26 325	-153,98	-13 268	-143,76	-2 412	59,72	4 203	-66,15
Aktivace	0	0	0	0	0	0	0	0
Osobní náklady	12 044	18,05	12 152	15,43	11 310	12,44	8 408	8,22
Úpravy hodnot v provoz. činnosti	-2 999	-16,87	-3 866	-26,16	7 752	71,03	-1 976	-10,59
Ostatní provozní výnosy	42	1 400	77 869	173 042	-24 569	-31,53	-9 312	-17,46
Ostatní provozní náklady	6 404	-979,20	77 003	1 339,2	-19 123	-23,11	-22 286	-35,02
Provozní VH	425	-4,21	25 438	-262,87	5 209	33,05	10 209	48,68
Finanční VH	-8 924	-93,24	-417	-64,45	504	219,13	-5 222	-711,44
VH před zdaněním	-8 499	1 600,6	25 021	-277,09	5 713	35,73	4 987	22,98
VH po zdanění	-8 499	1 600,6	25 021	-277,09	5 713	35,73	10 611	48,89
VH za účetní období	-8 499	1 600,6	25 021	-277,09	5 713	35,73	10 611	48,89
Čistý obrát za účetní období	99 762	20,51	107 431	18,33	57 432	8,28	27 993	3,73

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2013-2017

Mezi lety 2013 a 2014 došlo k nárůstu tržeb přibližně o 23 %, důvodem byl nárůst prodejů stávajícím zákazníkům. Se zvýšením prodejů souvisel i růst nákladů, došlo ke zvýšení

6 Finanční analýza podniku

výkonové spotřeby o 16% a osobních nákladů o 18 %. Provozní výsledek hospodaření nicméně zůstal záporný stejně jako v předchozím roce, příčinou byl silný cenový tlak zákazníků.

V průběhu následujícího období byla společnost poměrně úspěšná, pokud jde o prodej a dynamický vývoj na trhu plastových dílů nejen pro domácí elektroniku, ale také automobilový průmysl. Celkové tržby společnosti dosáhly přibližně 613 mil. Kč, tj. zhruba o 5 % více než v předcházejícím období. V období 2014/2015 došlo k rapidnímu zvýšení ostatních provozních výnosů i nákladů. Zlepšení aktivit v oblasti prodeje, zefektivnění procesů a snižování nákladů, zejména těch vnitroskupinových, vedlo k pozitivnímu výsledku hospodaření, kdy společnost v roce 2015 po několikaletých ztrátách dosáhla zisku 16 mil. Kč.

V průběhu roku 2016 byl podnik na trhu plastových dílů poměrně úspěšný a dosáhl tržeb za zboží, vlastní výroby a služby přibližně 695 mil. Kč, což znamenalo meziroční nárůst přibližně o 82 mil. Kč. Stejně jako v předešlém období byly stěžejními výrobky plastové díly pro domácí elektroniku a automobilový průmysl. Společnost v tomto období dále také úspěšně pokračovala v rozvoji prodejních aktivit a optimalizaci interních procesů, což v porovnání s předchozím rokem přineslo nárůst zisku před zdaněním o 6 mil. Kč. V tomto období se rozvinula spolupráce v automobilovém průmyslu se společností GRUPO COSMOS, dodavatelem dílů pro skupinu Volkswagen.

Období 2017 bylo také úspěšné, jelikož společnost navýšila celkové tržby, ve srovnání s minulým obdobím, o více než 36 mil. Kč na celkových 731 mil. Kč. Stejně jako v předešlém roce byly stěžejními výrobky plastové díly pro domácí elektroniku. Společnost také dále úspěšně pokračovala v rozvoji prodejních aktivit a podařilo se jí navýšit výrobu a prodej pro automobilový průmysl a také dokončit některé projekty v rámci služeb zákazníkům. Tyto aktivity umožnily nárůst zisku před zdaněním o 5 mil. Kč. Zisk společnosti dosáhl 26,7 mil. Kč, po zdanění pak díky vysoké odložené daňové pohledávce 32,3 mil. Kč.

6.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza udává procentní podíl jednotlivých položek účetních výkazů v poměru ke stanovenému základu. Tato analýza se používá pro srovnání údajů v delším období či pro srovnání s jinými podniky.

6 Finanční analýza podniku

V této kapitole je provedena vertikální analýza rozvahy ve společnosti Daiho v období 2011-2017.

6.2.1 Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza je nejdříve provedena u aktiv, poté zvlášť u pasiv pro lepší přehlednost sledovaných položek.

Tabulka 19 obsahuje vertikální analýzu aktiv společnosti Daiho ve sledovaném období.

Tabulka 19: Vertikální analýza aktiv (v %)

Vertikální analýza aktiv	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100	100	100
Stálá aktiva	24,6	24,4	27,2	66,0	59,6	55,7	51,9
• Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0,1	0,1	0,2	0,7
• Dlouhodobý hmotný majetek	24,6	24,4	26,6	27,7	28,1	25,9	25,3
• Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0,6	38,3	31,3	29,6	25,9
Oběžná aktiva	75,3	75,5	72,8	33,8	40,3	43,9	48,1
• Zásoby	4,5	2,6	5,7	4,8	5,9	6,5	7,8
• Pohledávky	9,4	8,0	15,1	14,5	17,0	11,0	13,2
• Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
• Peněžní prostředky	61,4	64,9	52,0	14,5	17,3	26,4	27,1
Časové rozlišení aktiv	0,1	0	0	0,2	0,2	0,4	0,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

V letech 2011-2013 byl podíl hodnot velmi podobný, stálá aktiva zaujímala přibližně 25 % hodnoty celkových aktiv, oběžná aktiva představovala 75 % hodnoty celkových aktiv. Velký podíl oběžných aktiv na celkových aktivech byl dán obrovskými peněžními prostředky na bankovních účtech. Většina stálých aktiv se skládala z dlouhodobého hmotného majetku.

Rok 2014 byl pro společnost přelomový, protože se poprvé za sledované období navýšila položka dlouhodobý finanční majetek z důvodu koupě majetkového podílu ve společnosti Daiho Schenk s.r.o., a tím se snížila i oběžná aktiva, protože tato investice byla uhrazena z vlastních zdrojů. Podíl stálých aktiv na celkových aktivech v tomto roce tvořil 66 %, podíl oběžných aktiv na celkových aktivech se snížil na polovinu.

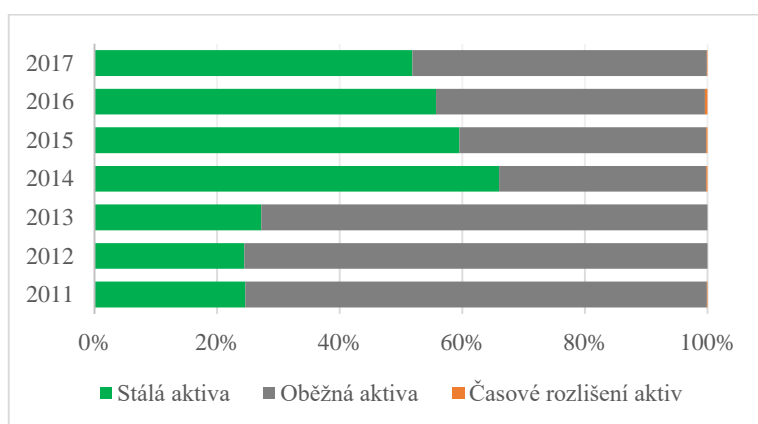
V období 2015-2017 tvořila stálá aktiva 56% podíl a oběžná aktiva 44% podíl na celkových aktivech.

6 Finanční analýza podniku

Dlouhodobý nehmotný majetek se začal značně navyšovat až v roce 2017, kdy společnost zakoupila licenci k informačnímu systému SAP. Výše dlouhodobého hmotného majetku se za celé období téměř nezměnila, tento majetek představoval 26% podíl na hodnotě celkových aktiv. Ve sledovaném období se podíl oběžných aktiv, kromě peněžních prostředků, výrazně neměnil. Zásoby zaujímaly v průměru 5,4% podíl a pohledávky 12,6% podíl na celkovém majetku.

Pro lepší znázornění vývoje podílů stálých a oběžných aktiv na celkových aktivech ve společnosti Daiho je sestrojen obrázek 23.

Obrázek 23: Podíly majetku na celkových aktivech (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Tabulka 20 znázorňuje vertikální analýzu pasiv podniku Daiho za období 2011-2017.

Tabulka 20: Vertikální analýza pasiv (v %)

Vertikální analýza pasiv	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	100	100	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	90,7	91,1	84,1	88,3	86,4	88,4	88,2
• Základní kapitál	17,0	18,1	21,0	22,3	22,9	22,6	22,3
• Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	-6,6	-6,4	-8,3
• Fondy ze zisku	1,7	1,8	2,1	2,2	2,3	2,3	3,3
• VH minulých let	73,4	75,9	61,1	65,0	65,4	66,8	66,3
• VH běžného účetního období	-1,4	-4,7	-0,1	-1,3	2,3	3,1	4,5
Cizí zdroje	9,3	8,9	15,9	11,7	13,6	11,6	11,8
• Rezervy	0,8	0,5	0,7	0,9	1,4	2,6	2,7
• Závazky	8,5	8,4	15,2	10,8	12,2	9,0	9,1
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

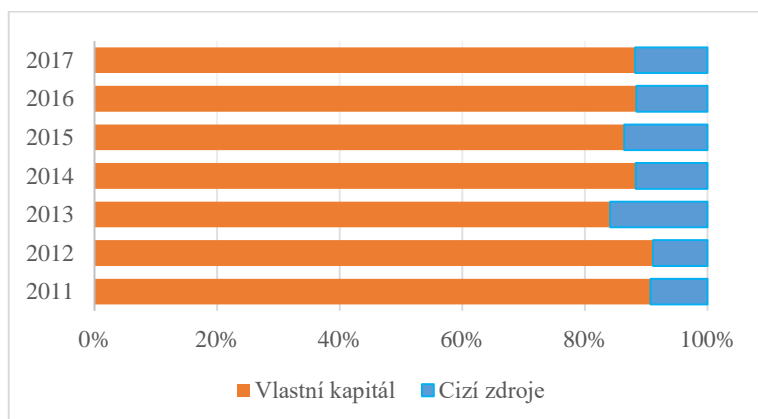
6 Finanční analýza podniku

V celém sledovaném období lze pozorovat majoritní podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech. Tento podíl zaujímal přibližně 88% podíl na celkové hodnotě pasiv a byl způsoben vysokými zůstatky výsledku hospodaření minulých let, kdy tato položka tvořila téměř 68 % hodnoty celkových pasiv. Základní kapitál po celou dobu zaujímal přibližně 22% podíl na celkových pasivech, jelikož podnik jeho výši za sledované období neměnil. Výsledek hospodaření minulých období byl nejdříve záporný, proto tvořil záporný podíl na celkových pasivech. Od roku 2015, tedy od roku, kdy společnost poprvé ve sledovaném období dosáhla zisku, byl tento podíl kladný.

Cizí zdroje představovaly po celé období přibližně 12% podíl na celkových pasivech. Společnost nečerpala žádný úvěr, takže většinový podíl na cizích zdrojích měly závazky z obchodního styku, které zaujímal 10,5% podíl na hodnotě celkových pasiv.

Obrázek 24 zobrazuje podíly vlastního a cizího kapitálu na celkových pasivech ve firmě Daiho.

Obrázek 24: Podíly zdrojů na celkových pasivech (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Z tohoto obrázku je zjevné, že v podniku naprosto převládá financování majetku vlastním kapitálem, který po celé období představoval více než 88% podíl na celkových pasivech. Cizí zdroje tvořily pouze 12% podíl na celkových pasivech.

6 Finanční analýza podniku

6.2.2 Vertikální analýza výsledovky

V tabulce 21 je zobrazena vertikální analýza výsledovky podniku Daiho za období 2011-2017.

Tabulka 21: Vertikální analýza výsledovky (v %)

Vertikální analýza výsledovky	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100	100	100	100	100	100	100
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0,9	0,9	0,7
Výkonová spotřeba	80,1	86,1	88,0	83,0	80,7	79,0	79,0
Změna stavu zásob vl. činnosti	1,4	2,6	-3,6	1,6	-0,7	-0,9	-0,3
Aktivace	0	0	0	0	0	0	0
Osobní náklady	16,0	14,3	14,1	13,6	14,8	14,7	15,1
Úpravy hodnot v provoz. činnosti	11,3	4,1	3,8	2,5	1,8	2,7	2,3
Ostatní provozní výnosy	0	0,1	0	0	12,7	7,7	6,0
Ostatní provozní náklady	-6,3	-0,7	-0,1	1,0	13,5	9,2	5,7
Provozní VH	-2,5	-6,3	-2,1	-1,7	2,6	3,0	4,3
Finanční VH	0,2	0,4	2,0	0,1	0	0,1	-0,6
VH před zdaněním	-2,3	-5,9	-0,1	-1,6	2,6	3,1	3,7
VH po zdanění	-2,3	-6,8	-0,1	-1,6	2,6	3,1	4,4
VH za účetní období	-2,3	-6,8	-0,1	-1,6	2,6	3,1	4,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Největší podíl na tržbách z prodeje výrobků a služeb zaujímal v celém sledovaném období výkonová spotřeba, která se pohybovala na pomezí 80% podílu. Osobní náklady představovaly každý rok více než 14% podíl. Od roku 2015 podnik zaznamenal tržby za prodej zboží, tento podíl na tržbách z prodeje výrobků a služeb však nepřesáhl 1 %. Rapidní změnu po roce 2014 zaregistrovaly podíly ostatních provozních výnosů a nákladů, které po tomto roce přesáhly 10% podíl na tržbách. Výraznější výkyvy se udály dále u úprav hodnot v provozní činnosti a u výsledků hospodaření, který byl od roku 2015 kladný, proto se podíl na tržbách změnil ze záporného podílu na kladný.

6.3 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří využití cizího kapitálu k financování provozu podniku a schopnost podniku splácet své závazky. Určitá míra úvěrového zatížení firmy je žádoucí, avšak by s sebou neměla nést vysoké finanční náklady.

6 Finanční analýza podniku

Pro zhodnocení zadluženosti je využita celková zadluženost, míra zadluženosti, koeficient samofinancování a doba splácení dluhů. Výsledné hodnoty celkové zadluženosti, míry zadluženosti a koeficientu samofinancování jsou porovnány s konkurenční firmou Okula. Toto srovnání je vyobrazeno na obrázcích a následně okomentováno.

Tabulka 22 obsahuje výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti Daiho za období 2011-2017.

Tabulka 22: Ukazatele zadluženosti

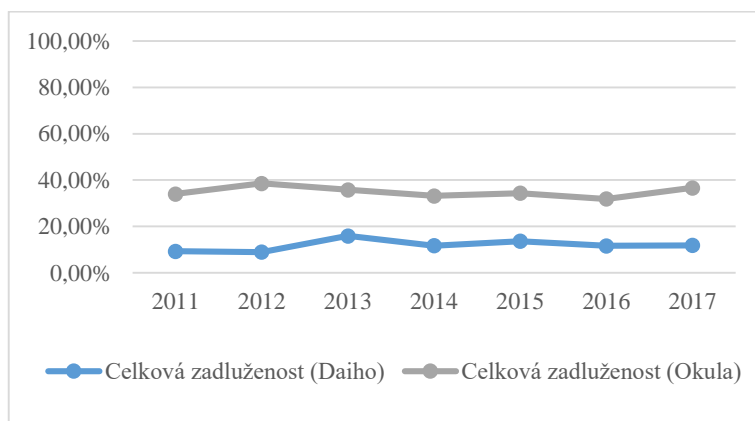
Ukazatelé zadluženosti	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	9,3 %	8,9 %	15,9 %	11,7 %	13,6 %	11,6 %	11,8 %
Míra zadluženosti	10,3 %	9,7 %	19,0 %	13,3 %	15,7 %	13,1 %	13,4 %
Koeficient samofinancování	90,7 %	91,1 %	84,1 %	88,3 %	86,4 %	88,4 %	88,2 %
Doba splácení dluhů	0,64	-0,23	0,15	0,08	0,33	0,62	0,76

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Celková zadluženost říká, jak velkou část aktiv financují cizí zdroje. Ve sledovaném období se celková zadluženost ve firmě Daiho pohybovala v rozmezí 8 a 16 %. Celková zadluženost podniku tedy dosáhla velice nízkých hodnot a vyznačuje se v posledních letech klesajícím trendem, což je pro věřitele dobrá zpráva, protože nízké hodnoty tohoto ukazatele značí nižší riziko nesplacení závazků.

Vývoj celkové zadluženosti podniku Daiho a podniku Okula lze pozorovat na obrázku 25.

Obrázek 25: Celková zadluženost (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

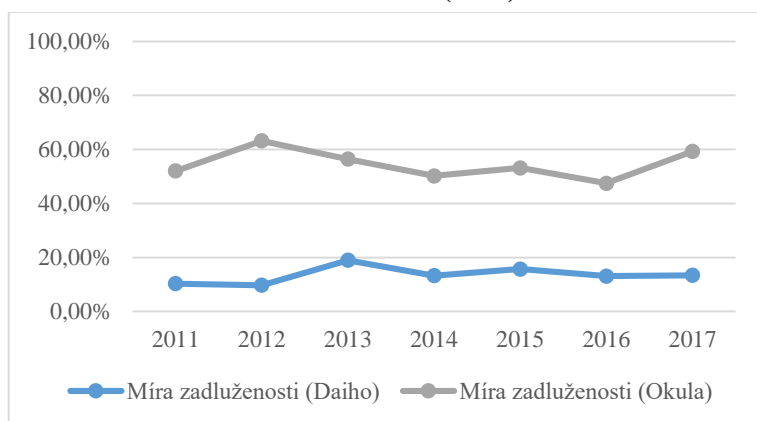
6 Finanční analýza podniku

Celková zadluženost se ve firmě Okula ve sledovaném období pohybovala kolem 35 %. V podniku Daiho se celková zadluženost držela pod 16 %. Podnik Daiho tedy financoval svůj provoz výhradně z vlastních zdrojů, které jsou ale paradoxně dražší než cizí zdroje. Oba podniky splňovaly doporučené hodnoty, které říkají, aby se celková zadluženost držela pod 50 %.

Míra zadluženosti zobrazuje podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. Optimálním stavem je, aby hodnota cizích zdrojů byla nižší než hodnota celkových aktiv. Podnik Daiho tuto podmínku splňoval ve všech sledovaných letech, výsledné hodnoty nepřekročily hranici 20 %, ale měly kolísavý charakter. Kdyby si tedy podnik chtěl zažádat o úvěr, banka by neměla sebemenší důvod mu úvěr neposkytnout.

Výsledné hodnoty míry zadluženosti podniků Daiho a Okula obsahuje obrázek 26.

Obrázek 26: Míra zadluženosti (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

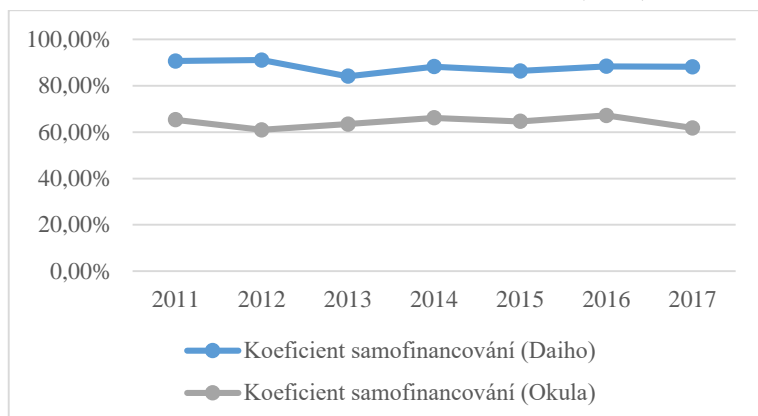
Je doporučeno, aby se míra zadluženosti pohybovala těsně pod 100 %. Míra zadluženosti se ve firmě Okula držela kolem 55 %. V podniku Daiho se míra zadluženosti držela pod 20% hranicí. Hodnoty ani jednoho z podniků tedy nekorrespondují s doporučenou hodnotou.

Koeficient samofinancování ukazuje, jaký podíl má vlastní kapitál na celkových aktivech. Doporučuje se, aby výsledné hodnoty neklesaly pod úroveň 30 %, což podnik Daiho splňoval ve všech sledovaných letech a je tedy dlouhodobě stabilní. Společnost Daiho v celém období disponovala značně velkou výší vlastního kapitálu představující více než 80% podíl na celkových pasivech, cizí zdroje se pohybovaly na pomezí 20 %.

6 Finanční analýza podniku

Hodnoty koeficientu samofinancování v analyzovaném podniku i ve firmě Okula udává obrázek 27.

Obrázek 27: Koeficient samofinancování (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Všeobecně je doporučeno, aby byl koeficient samofinancování vyšší než 50 %. Tento ukazatel se v konkurenční firmě pohyboval na 64% hranici. V analyzovaném podniku se tento ukazatel vyšplhal až k 90 %. Oba podniky tedy splňovaly všeobecné doporučení.

Doba splácení dluhů udává, za jak dlouho je podnik schopen splatit své dluhy z provozního cash-flow. Optimální doba se pohybuje od 3 do 5 let, avšak výsledné hodnoty ukazují, že byl podnik Daiho schopen splatit všechny své dluhy za méně než rok. Porovnání hodnot s konkurenčním podnikem v tomto případě nebylo možné z důvodu absence přehledu o peněžních tocích.

6.4 Analýza rentability

Rentabilitou se rozumí výnosnost podniku, ukazatele rentability tedy zkoumají efektivitu podnikání a upozorňují na slabé stránky v hospodaření podniku.

Mezi ukazatele rentability patří rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita investovaného kapitálu. Výsledné hodnoty ukazatelů rentability podniku Daiho jsou následně srovnány s hodnotami ukazatelů rentability konkurenční firmy Okula Nýrsko a.s. Vývoj ukazatelů oboru firem lze pozorovat na obrázcích.

6 Finanční analýza podniku

Jednotlivé ukazatele rentability ve společnosti Daiho za sledované období zobrazuje tabulka 23.

Tabulka 23: Ukazatele rentability (v %)

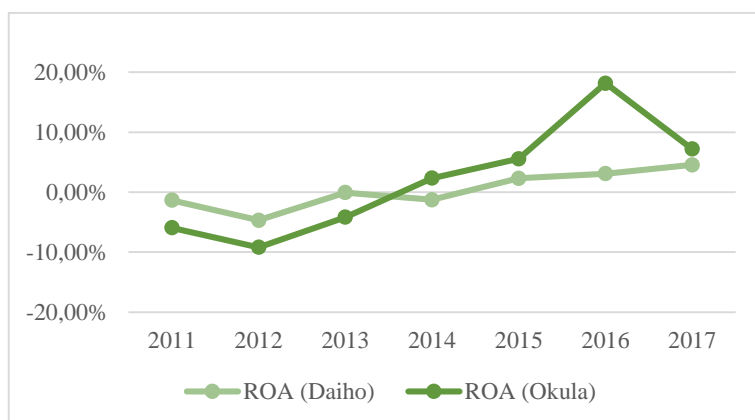
Ukazatelé rentability	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROA	-1,36	-4,69	-0,07	-1,27	2,31	3,09	4,54
ROE	-1,50	-5,15	-0,08	-1,44	2,67	3,50	5,15
ROS	-2,27	-6,80	-0,11	-1,56	2,60	3,11	4,41
ROCE	-1,50	-5,15	-0,08	-1,44	2,67	3,50	5,15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Na ukazatele rentability společnosti Daiho měly v letech 2011-2014 vliv záporné výsledky hospodaření, v tomto období jsou tedy hodnoty všech ukazatelů v záporných hodnotách. Od roku 2015 dosahoval podnik zisku, ukazatele rentability byly tedy v těchto letech v kladných hodnotách. Konkurenční firma Okula vykazovala v letech 2011-2013 taktéž záporné výsledky hospodaření, tudíž hodnoty ukazatelů rentability jsou nejdříve v záporných hodnotách, ale od roku 2014 jsou již v hodnotách kladných.

Rentabilita aktiv (ROA) ukazuje produkční sílu podniku a je dána poměrem zisku a celkových aktiv. Výsledné hodnoty byly ovlivněny jak záporným výsledkem hospodaření, tak poklesem celkových aktiv. Hodnoty ROA firmy Daiho a firmy Okula lze pozorovat na obrázku 28.

Obrázek 28: Rentabilita aktiv (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

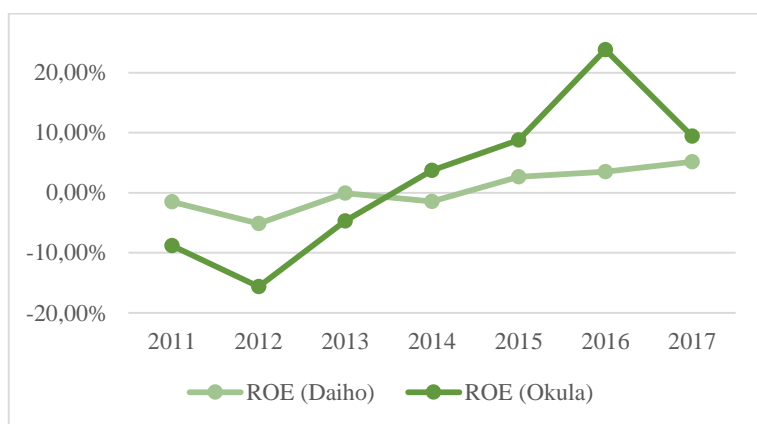
Výsledné hodnoty ROA analyzovaného podniku i jeho konkurenta kopírovaly, kromě roku 2016, stejný trend. Hodnoty obou firem byly nejprve v záporných hodnotách, od období 2014/2015 se však dostaly do hodnot kladných. Doporučená hodnota tohoto

6 Finanční analýza podniku

ukazatele je však nad 5%, firma Daiho této hodnoty dosáhla jen v roce 2017, firma Okula měla vyhovující hodnoty v letech 2015-2017.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je klíčovým ukazatelem pro společníky a investory, jelikož vypovídá o tom, kolik čistého zisku připadne na 1 Kč investovaného kapitálu. Výsledky ukazatele ROE ve firmě Daiho byly ovlivněny zápornými výsledky hospodaření, výše vlastního kapitálu ve sledovaném období byla charakteristická kolísavým trendem. Hodnoty tohoto ukazatele společnosti Daiho a společnosti Okula jsou zobrazeny na obrázku 29.

Obrázek 29: Rentabilita vlastního kapitálu (v %)

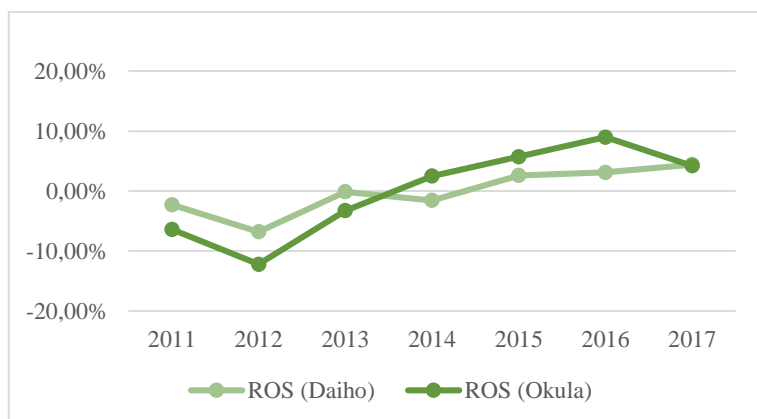


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Výsledné hodnoty ROE obou firem se nejdříve vyskytovaly v záporných hodnotách, období 2014-2015 však pro oba podniky znamenaly zvrát a ukazatele se přesunuly do kladných hodnot po celé zbývající sledované období. Hodnoty firmy Okula byly od roku 2014 mnohem vyšší než hodnoty firmy Daiho. Doporučené hodnoty, tzn. hodnoty nad 12%, splnila jen společnost Okula, a to pouze v jednom z analyzovaných let.

Rentabilita tržeb (ROS) je ukazatelem stanovujícím, kolik korun čistého zisku náleží jedné koruně tržeb. Tento ukazatel byl ve společnosti Daiho taktéž ovlivněn zápornými výsledky hospodaření, ale i růstem celkových tržeb. Záporné hodnoty v letech 2011-2014 poukazovaly na to, že podnik nevyprodukoval v tomto období žádnou ziskovou marži a nevhodným způsobem využíval své zdroje. Hodnoty ROS se v konkurenční firmě však pohybovaly obdobně. Porovnání hodnot podniku Daiho a Okula v čase je zobrazeno na obrázku 30.

Obrázek 30: Rentabilita tržeb (v %)

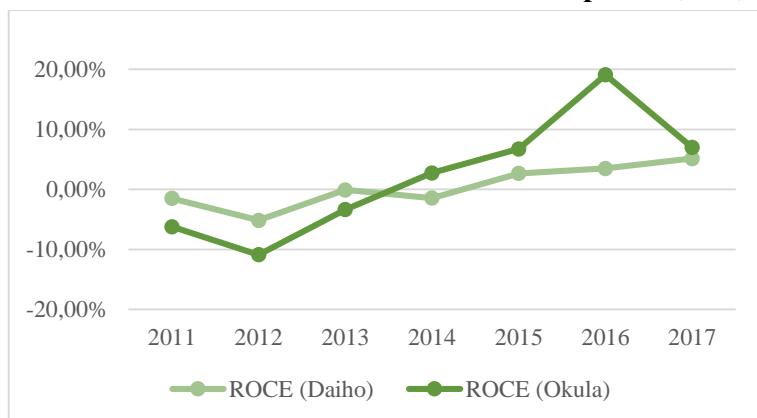


Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Doporučených hodnot nedosáhl ani jeden z podniků, nejdříve se hodnoty rentability tržeb obou podniků pohybovaly v záporných hodnotách, od roku 2014-2015 se však hodnoty přemístily do kladných hodnot. Doporučených hodnot, tedy hodnot nad 10%, nedosáhl ani jeden z podniků.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) stanovuje, kolik provozního výsledku hospodaření před zdaněním podnik dosáhl z 1 Kč vložených finančních prostředků věřitelů. ROCE byl ve firmě Daiho také ovlivněn zápornými výsledky hospodaření a dále kolísavým trendem vlastního kapitálu a mírným růstem rezerv. Výše vlastního kapitálu byla ovlivněna výplatou podílů na zisku z minulých let. Obrázek 31 ukazuje porovnání hodnot ROCE v podniku Daiho a konkurenčního podniku Okula.

Obrázek 31: Rentabilita investovaného kapitálu (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Jak je z obrázku zjevné, nejdříve se hodnoty ukazatele ROCE obou podniků pohybovaly v záporných hodnotách, v období 2014-2015 se hodnoty již nacházely v hodnotách

6 Finanční analýza podniku

kladných. Obdobně jako u předchozích rentabilit, kladné hodnoty tohoto ukazatele měla firma Okula mnohem vyšší než firma Daiho.

6.5 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity ukazují, jak podnik využívá svůj majetek. Tyto ukazatele mohou odhalit špatné využívání podnikových kapacit či problém s produktivitou aktiv.

Tato kapitola obsahuje analýzu obratu celkových aktiv v letech 2011-2017. Obrat celkových aktiv je dále rozčleněn na obrat stálých aktiv a oběžných aktiv. Na obrázcích je vyobrazeno srovnání obratu aktiv podniku Daiho s obratem aktiv konkurenční firmy Okula, která operuje ve stejném podnikovém odvětví.

Obraty aktiv podniku Daiho jsou zobrazeny v tabulce 24.

Tabulka 24: Ukazatelé aktivity

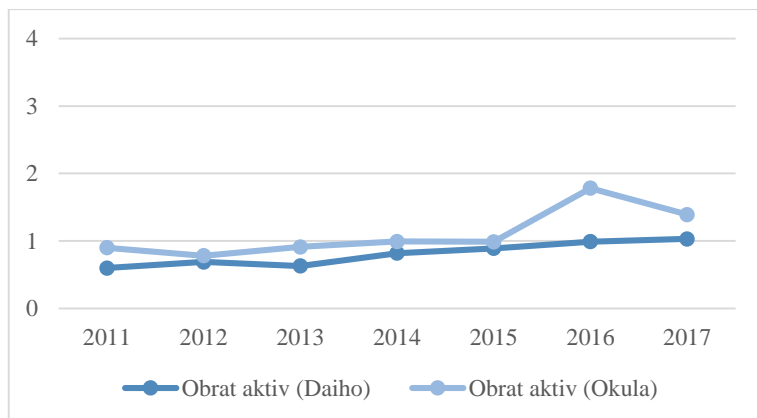
Ukazatelé aktivity	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	0,60	0,69	0,63	0,82	0,89	0,99	1,03
Obrat stálých aktiv	2,43	2,82	2,30	1,24	1,49	1,78	1,98
Obrat oběžných aktiv	0,79	0,91	0,86	2,41	2,21	2,26	2,14

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Obrat aktiv je měřítkem efektivnosti využití všech aktiv v podniku, doporučená hodnota se pohybuje kolem hodnoty 1. Výsledné hodnoty obratu aktiv v podniku Daiho se ze začátku sledovaného období držely kolem hodnoty 0,65. Mezi lety 2014-2015 dosáhly hodnot až 0,8. V posledních 2 sledovaných letech se obrat aktiv rovnal doporučené hodnotě, tedy hodnotě 1.

Na obrázku 32 je zobrazen obrat aktiv podniku Daiho a také obrat aktiv firmy Okula.

Obrázek 32: Obrat aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

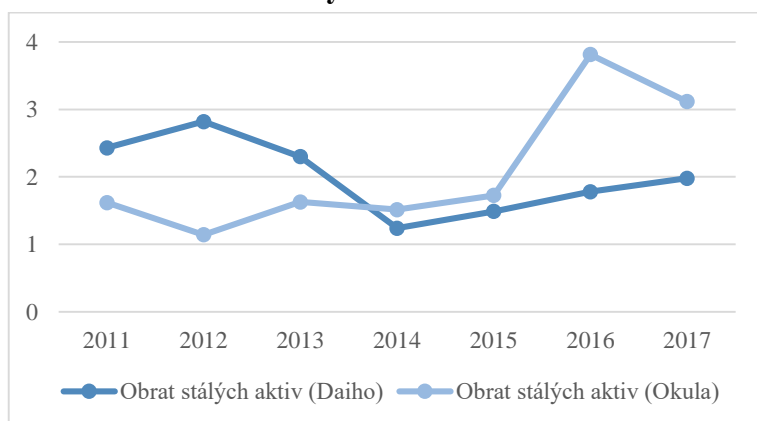
6 Finanční analýza podniku

Obrat aktiv se v konkurenčním podniku pohyboval kolem hodnoty 1,00, což svědčí o efektivnějším využívání podnikových aktiv než je tomu u podniku Daiho, který se v tomto období přiblížil doporučené hodnotě pouze v posledních sledovaných letech.

Obratem stálých aktiv se měří využití dlouhodobého majetku, tedy budov, strojů, zařízení apod. Je doporučeno, aby výsledné hodnoty obratu stálých aktiv dosahovaly průměrně hodnoty 5,1. V celém sledovaném období se však podnik Daiho nepřenesl přes hodnotu 3. Nejdříve se obrat stálých aktiv držel kolem hodnoty 2,5, od roku 2014 se však obrat stálých aktiv velmi snížil a výsledné hodnoty byly po celé zbývající období pod hodnotou 2. Zpomalení tohoto typu obratu způsobily nižší tržby v období 2013-2014. Nízké hodnoty obratu stálých aktiv svědčí o tom, že podnik nevyužíval efektivně svůj dlouhodobý majetek a že měl volné výrobní kapacity. V tomto případě se ještě doporučuje omezit investice, zvyšovat tržby nebo odprodat část aktiv.

Obrat stálých aktiv firmy Daiho i konkurenční firmy Okula znázorňuje obrázek 33.

Obrázek 33: Obrat stálých aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

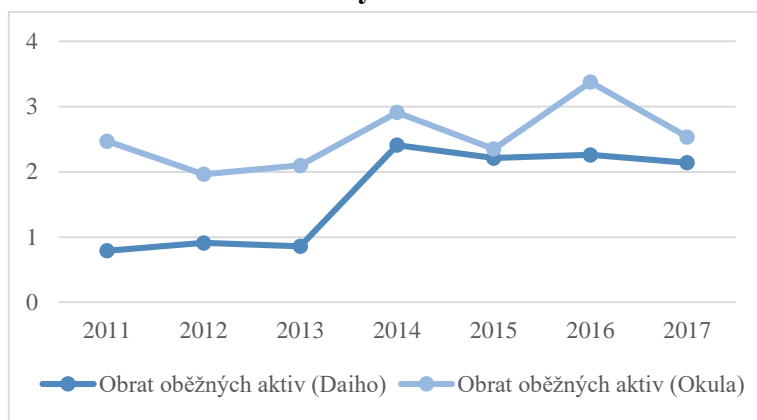
Z předchozího obrázku lze pozorovat, že ani jeden z podniků nedosáhl doporučené hodnoty, která je pro tento druh obratu určena hodnotou 5. Na počátku sledovaného období si vedl lépe podnik Daiho, v roce 2014 se však hodnoty vyrovnaly a ke konci sledovaného období měl výrazně lepší výsledné hodnoty podnik Okula.

Obrat oběžných aktiv říká, kolikrát se oběžný majetek obrátil za jeden rok. V období 2011-2014 výsledné hodnoty společnosti Daiho nepřekročily hodnotu 1. V dalších letech se však obrat oběžných aktiv zvýšil a dosahoval více než dvojnásobných hodnot.

6 Finanční analýza podniku

Obrat oběžných aktiv firmy Daiho a firmy Okula lze pozorovat na obrázku 34.

Obrázek 34: Obrat oběžných aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniků Daiho a Okula, 2011-2017

Obrat oběžných aktiv se jevil lépe pro firmu Okula, podnik v Daiho nebyl se svými hodnotami ani jedno období lepší než jeho konkurent.

6.6 Souhrnné indexy hodnocení

Souhrnnými indexy hodnocení se komplexně vyhodnocuje ekonomická situace podniku a jeho výkonnost. Toto hodnocení je založeno na výpočtu pouze 1 čísla vyjadřujícího finanční situaci ve firmě.

Příliš velký počet ukazatelů může zkreslit situaci v podniku, proto tato kapitola obsahuje pyramidový Du Pont rozklad a dále jen vybrané bankrotní a bonitní modely.

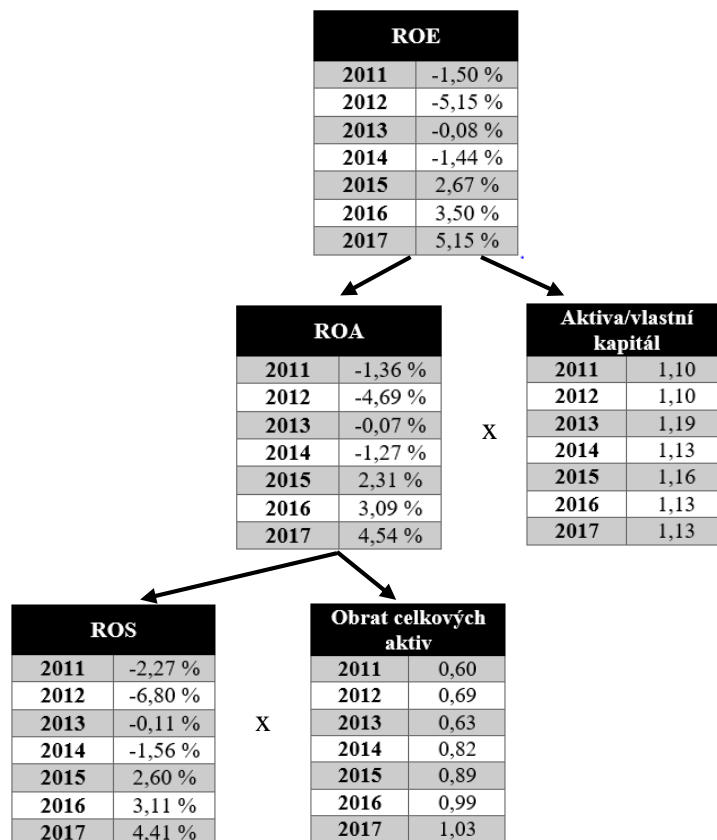
6.6.1 Du Pont rozklad

Použitím pyramidového rozkladu lze lépe pochopit změny rentabilit v celém sledovaném období. Du Pont rozklad zkoumá vliv jednotlivých složek na ukazatel rentability vlastního kapitálu.

6 Finanční analýza podniku

Na obrázku 35 je zobrazen pyramidový Du Pont rozklad společnosti Daiho za období 2011-2017.

Obrázek 35: Du Pont rozklad



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, na rentabilitu podniku měly na začátku sledovaného období vliv záporné výsledky hospodaření. Rentabilitu aktiv dále ovlivnil pokles celkové výše aktiv. Na rentabilitu vlastního kapitálu mělo dále vliv kolísání výše vlastního kapitálu. Na rentabilitu tržeb pozitivně působil každoroční růst tržeb. Jak již bylo zmíněno, na celková aktiva měla největší vliv koupě majetkového podílu ve firmě Minda Schenk Plastic Solutions s.r.o., tato investice byla kompletně uhrazena z vlastních zdrojů.

6.6.2 Bankrotní modely

Bankrotní modely napomáhají podniku identifikovat možný bankrot. Pro zjištění finanční situace ve firmě Daiho byly využity Altmanův model, index IN05 a Tafflerův model.

6 Finanční analýza podniku

Tabulka 25 obsahuje pomocné výpočty a výsledné koeficienty Altmanova indexu Z-Score za období 2011-2017.

Tabulka 25: Altmanův index Z-Score

Z-Score	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$\frac{\text{Pracovní kapitál}}{\text{aktiva}}$	0,67	0,67	0,58	0,23	0,28	0,35	0,39
$\frac{\text{Nerozdělené zisky}}{\text{aktiva}}$	0,73	0,77	0,68	0,73	0,75	0,76	0,75
$\frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$	-0,01	-0,04	0	-0,01	0,02	0,03	0,04
$\frac{\text{Tržní hodnota VK}}{\text{cizí zdroje}}$	0	0	0	0	0	0	0
$\frac{\text{Tržby}}{\text{aktiva}}$	0,6	0,69	0,63	0,82	0,89	0,99	1,03
$\frac{\text{Závazky po splatnosti}}{\text{aktiva}}$	0	0	0	0	0	0	0
Výsledný koeficient	2,38	2,45	2,27	2,07	2,35	2,58	2,67

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Firma svými výslednými koeficienty v celém sledovaném období spadala do rozmezí 1,81-2,99, to znamená, že podnik neměl vyhraněnou finanční situaci. V posledních letech lze pozorovat rostoucí trend výsledného koeficientu, což znamená pro firmu pozitivní jev.

Dalším použitým bankrotním modelem je index IN05, jeho pomocné výpočty a výsledné indexy zahrnuje tabulka 26.

Tabulka 26: Index IN05

Index IN05	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$\frac{\text{Aktiva}}{\text{cizí kapitál}}$	10,75	11,28	6,27	8,54	7,35	8,62	8,47
$\frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$	-119,10	9,00	-264,50	9,00	9,00	9,00	9,00
$\frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$	-0,01	-0,04	0,00	-0,01	0,02	0,03	0,04
$\frac{\text{Tržby}}{\text{celková aktiva}}$	0,60	0,69	0,63	0,82	0,89	0,99	1,03
$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	8,90	9,01	4,78	3,14	3,29	4,90	5,25
Výsledný index	-2,49	2,62	-9,21	1,87	1,89	2,25	2,30

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Výsledný index v letech 2011 a 2013 značil vážné finanční problémy, což zapříčinily záporné výsledky hospodaření a nenulové nákladové úroky. Tato interpretace však není pravdivá z důvodu držby obrovských finančních zůstatků na bankovních účtech.

6 Finanční analýza podniku

V ostatních letech byl výsledný index nad horní hranicí nejlepšího hodnocení, tedy nad hodnotou 1,6, což pro podnik znamenalo, že měl uspokojivou finanční situaci.

Tabulka 27 obsahuje pomocné výpočty a výsledné indexy Tafflerova modelu, který byl využit jako další bankrotní model.

Tabulka 27: Tafflerův model

Tafflerův model	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$\frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{krátkodobé závazky}}$	-0,16	-0,48	0,00	-0,12	0,19	0,35	0,41
$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{cizí kapitál}}$	8,09	8,52	4,57	2,89	2,96	3,79	4,07
$\frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{suma aktiv}}$	0,08	0,08	0,15	0,11	0,12	0,09	0,09
$\frac{\text{Tržby}}{\text{suma aktiv}}$	0,60	0,69	0,63	0,82	0,89	0,99	1,03
Výsledný index	1,08	0,98	0,72	0,46	0,65	0,85	0,93

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Výsledné indexy vyjadřovaly v celém sledovaném období malou pravděpodobnost bankrotu. Hodnoty výsledných indexů se totiž po celou dobu pohybovaly nad hodnotou 0,3.

6.6.3 Bonitní modely

Bonitní modely diagnostikují finanční zdraví firmy pomocí bodového hodnocení. Pro zhodnocení finanční situace firmy byly vybrány index bonity a Kralickův Quicktest.

V tabulce 28 je uveden index bonity za období 2011-2017.

Tabulka 28: Index bonity

Index bonity	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
$\frac{\text{Cash flow}}{\text{cizí zdroje}}$	6,60	7,33	3,26	1,24	1,27	2,27	2,29
$\frac{\text{Akiva}}{\text{cizí zdroje}}$	10,75	11,28	6,27	8,54	7,35	8,62	8,47
$\frac{\text{EAT}}{\text{aktiva}}$	-0,01	-0,04	0,00	-0,01	0,02	0,03	0,04
$\frac{\text{EAT}}{\text{výnosy}}$	-0,02	-0,06	0,00	-0,02	0,03	0,03	0,04
$\frac{\text{Zásoby}}{\text{výnosy}}$	0,08	0,04	0,09	0,06	0,07	0,07	0,08
$\frac{\text{Výnosy}}{\text{aktiva}}$	0,59	0,67	0,65	0,80	0,88	0,99	1,02
Výsledný index	10,59	11,26	5,47	2,44	2,97	4,68	4,80

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

6 Finanční analýza podniku

Podnik byl dle indexu bonity bonitní a měl extrémně dobrou ekonomickou situaci, jelikož se v téměř všech sledovaných letech řadil do intervalu 3 až nekonečno. V období 2014-2015 měl podnik dle hodnocení tohoto indexu velmi dobrou ekonomickou situaci.

Vyhodnocení Kralickova Quicktestu obsahují následující 3 tabulky.

Tabulka 29: Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kvóta vlastního kapitálu	90,70	91,14	84,06	88,30	86,40	88,40	88,20
Doba splácení dluhu	-36,91	22,22	-18,20	-2,68	-1,18	-2,48	-2,78
Cash flow v % podn. Výkonu	102,71	94,10	83,16	17,81	19,50	26,55	26,30
Rentabilita celkového kapitálu	-1,35	-4,69	-0,07	-1,27	2,31	3,09	4,54

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Tabulka 30: Pomocná tabulka ke Kralickově Quicktestu

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Průměrný (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolv. (5)
A	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
B	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
C	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
D	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: Růčková, 2015

Zpracovala: Magdaléna Planetová, 2019

Tabulka 31: Pomocná tabulka ke Kralickově Quicktestu

Kralickův Quicktest	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1	1	1	1
Doba splácení dluhu	1	4	1	1	1	1	1
Cash flow v % podn. výkonu	1	1	1	1	1	1	1
Rentabilita celkového kapitálu	5	5	5	5	4	4	4
Celková známka	2,0	2,8	2,0	2,0	1,8	1,8	1,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Dle výsledných hodnot se podnik pohyboval v rozmezí 1-3, tzn., že po celé sledované období byl v šedé zóně. Nejlepší celkovou známku měl podnik v roce 2012, kdy dosáhl hodnoty 2,8. Poslední 3 roky znamenaly pro firmu pokles celkové známky, avšak tento podnik se zatím nemusí obávat finančních problémů, protože disponuje velkými zůstatky na bankovních účtech.

7 Zhodnocení provedených analýz

Tato kapitola stručně hodnotí provedené analýzy podniku Daiho, tj. analýzu prostředí, analýzu controllingových aktivit a finanční analýzu. Uvedená kapitola bude sloužit jako podklad pro vypracování následující kapitoly, tj. kapitoly s názvem Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku.

7.1 Analýza prostředí

Z hlediska **analýzy prostředí** by se společnost měla zaměřit na rozšíření svých obchodních aktivit, jelikož má pouze jednoho hlavního odběratele a dále pak několik menších odběratelů. Firma by dále měla využít toho, že vyrábí specifické výrobky, a není proto v podnikovém odvětví tolik konkurenčních firem, které by společnost Daiho mohly ohrozit. Expanze české ekonomiky dává firmě prostor pro splnění svých podnikatelských záměrů stejně jako automatizace výroby, která je pro společnost přínosem z důvodu nízkého počtu kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.

Firma Daiho se může pyšnit stabilním finančním zázemím a pozitivním vztahem k ochraně životního prostředí. Specializací výroby si může podnik zvýšit tržní podíl, a tím si zajistit rozšíření svých obchodních aktivit. Podnik by měl do svých činností zařadit sledování ukazatelů finanční analýzy ke zlepšení finančního zdraví podniku a dále by měl zřídit lepší motivační systém zaměstnanců, který by mohl napomoci snížit fluktuaci zaměstnanců ve firmě. Společnost by dále měla provádět marketingové aktivity pro propagaci svých výrobků. Zastaralé výrobní stroje by bylo vhodné vyměnit za nové kvalitní stroje s dlouhou životností nevyžadující tolik oprav.

Z hlediska analýzy prostředí je podnik na dobré úrovni, jelikož příležitosti převyšují hrozby a silné stránky podniku převažují nad těmi slabými.

7.2 Analýza controllingových aktivit

Controllingovým aktivitám nevěnuje podnik dostatečnou pozornost, jelikož nemá zavedené controllingové oddělení a nejsou využívány žádné controllingové nástroje. Důvodem pro nezáměr o controllingové aktivity je konzervativní styl vedení, manažeři totiž lpí na zaběhlém stylu fungování podniku a vykazují jistou averzi ke změnám. Absence finanční analýzy a kvalitního systému reportingu svědčí o nedostačujícím zájmu vedení o řádné zhodnocení finanční výkonnosti podniku.

7 Zhodnocení provedených analýz

Společnost od roku 2017 pracuje s **informačním systémem** SAP, který podniku umožňuje získat kvalitní data jako podklad pro plánování, řízení a rozhodování. Tento systém by se mohl stát základním kamenem pro implementaci controllingového oddělení ve firmě, jelikož obsahuje i modul controllingu. Podnik Daiho však nevyužívá všechny moduly a komponenty tohoto systému. Ve firmě jsou v poslední době evidovány pokusy o zavedení manažerských reportů, které by mohly být impulsem pro zavedení finančních rozborů do podniku.

Výsledné hodnoty ukazatelů pomáhající zhodnotit efektivitu řízení pracovního kapitálu v podniku Daiho byly srovnány s jeho největším konkurentem v oboru, a to s podnikem Okula Nýrsko a.s., v letech 2011-2017.

Vývoj ukazatele **čistého pracovního kapitálu** v podniku Daiho v celém sledovaném období naznačoval, že je podnik chráněn před nahodilými událostmi a má dostatečnou finanční rezervu, ale je velmi překapitalizovaný. Hodnota ČPK v konkurenčním podniku byla v celém sledovaném období na nižší úrovni. Obratový cyklus peněz však napovídala o tom, že se v podniku Daiho více obracela hotovost v porovnání s konkurencí.

Řízení zásob se v podniku Daiho uskutečňuje pouze pomocí kvantitativních a kvalitativních kontrol jednotlivých druhů zásob. Pro zjištění situace ve firmě byly využity ukazatele obratu zásob a doby obratu zásob. Zásoby měly vyšší hodnotu obratu ve firmě Daiho v porovnání s konkurenční firmou. Zásoby se rychleji obracely taktéž ve firmě Daiho oproti konkurenční firmě, ale podléhaly rostoucímu trendu vzhledem ke každoročnímu růstu tržeb.

Řízení pohledávek ve firmě Daiho probíhá pouze prostřednictvím sledování stáří pohledávek. Firma byla tedy zkoumána pomocí obratových ukazatelů pohledávek pro posouzení efektivnosti jejich řízení. Pohledávky se v porovnání s konkurentem více obracely v podniku Daiho v celém sledovaném období. Doba obratu pohledávek byla srovnávána s dodací lhůtou, která činí 30 dní. Průměrná doba obratu pohledávek se jevila lépe ve firmě Daiho ve srovnání s konkurencí, ale výsledné hodnoty obou firem přesáhly 30 dní.

K oblasti řízení pohledávek patří i **řízení závazků**, proto byl porovnán i obchodní deficit obou firem. Obchodní deficit by měl být co nejnižší, protože doba obratu závazků by měla být nižší než doba obratu pohledávek. Lepší výsledné hodnoty vykazovala firma Daiho.

7 Zhodnocení provedených analýz

V oblasti řízení peněžních prostředků se firma Daiho zabývá pouze monitorováním vývoje cash flow. Firma disponuje vysokými finančními zůstatky, proto je pro ni důležité sledovat ukazatele likvidity. Všechny druhy likvidity v podniku Daiho byly ve sledovaném období velmi nadprůměrné a nedosahovaly doporučených hodnot, což svědčí o snižování výnosnosti podniku a taktéž o zbytečném vázání finančních prostředků. Podnik Daiho tedy neefektivně využíval svoje finanční prostředky a dále neefektivně rozděloval zdroje. Z hlediska likvidit je lépe hodnocen konkurenční podnik Okula, který alespoň v některých analyzovaných letech dosahoval doporučených hodnot.

7.3 Finanční analýza

Základním prvkem každého finančního řízení podniku je **finanční analýza** vzhledem k zhodnocení finančního zdraví a výkonnosti podniku. Finanční analýza obsahuje analýzu horizontální a vertikální, analýzu poměrových ukazatelů a v neposlední řadě analýzu souhrnných indexů hodnocení. Poměrové ukazatele podniku Daiho byly srovnány s poměrovými ukazateli konkurenčního podniku Okula.

Horizontální analýza aktiv společnosti Daiho prokázala kolísavý trend hodnoty celkových aktiv. Stálá aktiva se v průběhu sledovaného období každým rokem více snižovala především z důvodu vysokých hodnot opravek a nízkých investic do dlouhodobého hmotného majetku. Oběžná aktiva se kromě roku 2013, kdy došlo ke koupi majetkového podílu ve firmě Daiho Schenk s.r.o. z vlastních zdrojů, zvyšovala. Výše hodnoty položky časové rozlišení aktiv v průběhu období velmi kolísala.

Horizontální analýza pasiv firmy Daiho ukázala, že měla celková pasiva nejdříve klesající tendenci a ke konci sledovaného období naopak zase tendenci rostoucí. Příčinou tohoto zvratu byla změna výše jak vlastních zdrojů, tak i těch cizích. Ze začátku období se vlastní kapitál vyznačoval klesajícím trendem hlavně z důvodu záporných výsledků hospodaření, později se ale začala hodnota tohoto druhu kapitálu zvyšovat především díky kladným výsledkům hospodaření. Výše cizích zdrojů měla po celou dobu kolísavý charakter vzhledem ke kolísavé tendenci závazků z obchodních vztahů, výše rezerv se celé období mírně zvyšovala.

Horizontální analýzou výsledovky podniku Daiho byl zjištěn každoroční nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb a nárůst výkonové spotřeby. Růst tržeb byl způsoben především rozvojem prodejních aktivit, zefektivněním procesů, snížením

7 Zhodnocení provedených analýz

vnitroskupinových nákladů a rozvojem spolupráce s novým odběratelem. Tyto podnikové činnosti vedly od roku 2015 ke kladným výsledkům hospodaření.

Vertikální analýza aktiv společnosti Daiho ukázala, že ze začátku sledovaného období měla největší podíl na celkových aktivech oběžná aktiva. Oběžná aktiva tvořila v tuto dobu 75 % celkového majetku hlavně díky obrovským zůstatkům na bankovních účtech, stálá aktiva představovala 24,6% podíl na celkových aktivech. V průběhu sledovaného období se však podíl oběžných aktiv snížil a podíl stálých aktiv zvýšil z důvodu koupě majetkového podílu a na konci sledovaného období hodnota oběžných aktiv tvořila pouze 48,1 % hodnoty celkových aktiv a stálá aktiva 51,9 %.

Vertikální analýza pasiv firmy Daiho prokázala majoritní podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech, tento podíl činil 88 % hodnoty celkových pasiv hlavně díky shromáždování peněžních zůstatků v položce VH minulých let. Cizí zdroje po celé sledované období představovaly 12% podíl na celkových pasivech, největší podíl na cizích zdrojích tvořily závazky z obchodních vztahů. Podnik tedy financoval svůj chod především z vlastních zdrojů, protože nečerpal po celé sledované období žádný úvěr.

Vertikální analýzou výsledovky podniku Daiho bylo rozpoznáno, že největší podíl na tržbách měla po celé období výkonová spotřeba a osobní náklady. Od roku 2015 měly významnější podíl na tržbách také ostatní provozní výnosy a náklady.

Ukazatele zadluženosti společnosti Daiho naznačovaly, že má tento podnik velmi stabilní zázemí, ale je překapitalizovaný. Dlouhodobý vlastní kapitál se tedy podílí na krytí dlouhodobého i krátkodobého majetku. Vedení podniku by si mělo uvědomit, že je cizí kapitál levnější než kapitál vlastní. Podnikové vedení se však velmi zaměřuje na stabilitu a solventnost, proto si drží tak vysoké finanční prostředky. Celková zadluženost napovídá, že podnik financuje svůj provoz zejména z vlastních zdrojů. Míra zadluženosti podniku poukazuje na to, že hodnota cizích zdrojů je v podniku nižší než hodnota celkových aktiv. Koeficient samofinancování podniku říká, že je podnik dlouhodobě stabilní, jelikož má velký podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Doba splácení dluhů podniku byla po celé sledované období méně než 1 rok, což nasvědčuje tomu, že podnik nemá žádný problém splatit všechny své dluhy z provozního cash flow. Podnik nečerpal po dobu celého sledovaného období žádný úvěr. Hodnoty ukazatelů zadluženosti konkurenčního podniku Okula taktéž vypovídaly o jeho stabilním zázemí a mírném překapitalizování.

7 Zhodnocení provedených analýz

Ukazatele rentability podniku Daiho ovlivnily ze začátku období záporné výsledky hospodaření. Rentabilita aktiv naznačuje, že podnik nevyužívá svůj majetek efektivně. Rentabilita vlastního kapitálu nedává příliš dobrý obraz o podniku pro společníky a investory. Výsledné hodnoty rentability tržeb nasvědčují tomu, že podnik nevyprodukoval žádnou či nízkou ziskovou marži. Hodnoty rentability investovaného kapitálu vyšly lépe pro konkurenční podnik Okula, jakožto i všechny ostatní ukazatele rentability.

Analýzou aktivity firmy Daiho bylo rozpoznáno, že má podnik problém ve skladbě a využití majetku, ale rok od roku se tento problém zlepšuje. Výsledné hodnoty sejevily lépe u konkurenčního podniku Okula v porovnání s analyzovaným podnikem Daiho.

Bankrotní modely vypovídaly o uspokojivé finanční situaci podniku Daiho především z důvodu držby vysokých finančních prostředků na bankovních účtech a rovněž o malé pravděpodobnosti bankrotu. **Bonitní modely** nasvědčovaly tomu, že má podnik velmi dobrou ekonomickou situaci.

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Z předešlých analýz vyplývá, že by se podnik Daiho měl zaměřit hned na několik oblastí, a vylepšit si tak svoje finanční zdraví i celkovou podnikovou situaci. Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu jsou rozvedeny v kapitolách A-J. Navržená doporučení se týkají řady procesů v provozní a finanční oblasti a jsou v závěru této kapitoly vyčíslena.

A Zřízení controllingového oddělení/pozice finančního controllera

Zásadním aspektem pro zlepšení finanční situace podniku by bylo zřízení pozice finančního controllera či celého controllingového oddělení za předpokladu zachování celého finančního oddělení. Do kompetencí finančního controllera by spadala kontrola a analýza účetnictví, analýza finančních výsledků firmy a tvorba finančních reportů, kterým firma neklade příliš velký důraz. Dále by připravoval rozpočty, byl zodpovědný za plánování finančních výkazů a staral by se o peněžní toky podniku. Controller by se dále zaměřoval na řízení zásob, řízení pohledávek a závazků a řízení obrátového cyklu peněz apod.

Controllingové oddělení by vykazovalo tyto náklady:

- Počet pracovníků: 2
- Mzdové náklady: 93 800,- Kč/měsíc
- Výběrové řízení a zaškolení: v režii personálního oddělení
- Inzerát: 10 000,- Kč/měsíc
- Nábytek a osobní příslušenství: 25 000,- Kč

Jednorázové náklady za inzerát, nábytek a osobní příslušenství budou činit 35 000,- Kč, mzdové náklady za první měsíc by činily 93 800,- Kč. V každém následujícím měsíci by byly pravidelně vynakládány finanční prostředky na mzdové náklady ve výši 93 800,- Kč.

B Zlepšení systému reportingu

Efektivní řízení firmy a posouzení úrovně hospodaření podniku závisí na pravidelných a přesných informacích a jejich hodnocení. Podstatou rozhodování je kvalitní informační základna. Jak již bylo řečeno, systém reportingu ve firmě Daiho nefunguje tak, jak by měl, proto by za zpracování finančních reportů měl zodpovědnost finanční controller.

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Informační systém SAP zahrnuje reportingový nástroj, jímž je komponenta SAP Business Information Warehouse (SAP BW). Tato komponenta obsahuje přednastavené reporty pro jednotlivé oblasti podniku (logistika, personalistika, finance aj.) a umožňuje integrovat data z jiného prostředí než je SAP.

Velkým přínosem SAP BW jsou předdefinované informační modely pro různé uživatele. Tyto modely obsahují analýzy tržních segmentů, finanční přehledy, analýzy ziskovosti, analýzy skladových zásob nebo systémy podnikových indikátorů. Informační modely vybírají, shromažďují, transformují a agregují informace z oblasti účetnictví, controllingu, výroby, logistiky, marketingu, odbytu, distribuce, personalistiky a podnikového řízení.²

Nově příchozí pracovníci controllingového oddělení by při nástupu absolvovali školení na téma SAP BW, aby se naučili používat všechny jeho funkcionality a aby se systém reportingu v podniku stal běžnou součástí práce controllerů. Náklady tohoto školení činí 24 000,- Kč bez DPH pro jednoho pracovníka na 3 dny, celkové náklady by tedy činily 48 000,- Kč bez DPH.³

Reporty by měly být vypracovávány v měsíčních, čtvrtletních a ročních intervalech. V rámci pravidelných porad by byl předkládán měsíční reporting obsahující produktivitu (kapacity výrobních zařízení, plnění výrobního plánu aj.), krátkodobý výsledek hospodaření (vývoj podniku, stanovení cílů), likviditu (plán příjmů a výdajů) a hodnocení spolupráce s odběrateli a dodavateli (možnost přehledu o nových zákaznících). Čtvrtletní reporting by hodnotil jednotlivé kvartály a byl by zaměřen více na vývoj společnosti (řízení odchylek, plán dodávek, doby splatnosti, motivace zaměstnanců apod.). Roční reporting by hodnotil celé období z hlediska plnění plánů a výsledků hospodaření. Jestliže nastane mimořádná událost či situace, controlleri mohou zhotovit mimořádný report.

C Zavedení finančních rozborů

Výsledky finanční analýzy poukazují na potřebu zavedení finančních rozborů pomocí ukazatelů finanční analýzy do podniku. Sledování těchto ukazatelů by podniku přineslo lepší porozumění podnikových potřeb a napomohlo by podnikovému rozvoji.

² Zdroj: CCB spol. s r.o. (2001-2019). *SystemOnline. S přehledem ve světě informačních technologií. SAP Information Warehouse*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/sap-business-information-warehouse.htm>

³ KCTdata, Less IT. More Power. (2019). *Kurzy a školení v systémech SAP. SAP Reporting na BW*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <http://www.kurzysap.cz/sap-reporting-na-bw>

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

K posouzení finanční situace, získání podkladů pro zlepšení finančního řízení, hodnocení předchozích aktivit, identifikaci problémových oblastí a porovnání výsledků hospodaření, je možnost si pořídit finanční aplikaci, jako doplňkový instrument k informačnímu systému SAP. Příkladem může být aplikace FinAnalysis, která po zadání vstupních údajů z účetních výkazů firmy zpracuje finanční analýzu a její ukazatele. Tato aplikace poskytuje různé pohledy na finanční data. FinAnalysis připraví rozbor finančních dat a znázorní všechny ukazatele v přehledných tabulkách a grafech. Import dat z informačního systému podniku je možný pomocí aplikace Import dat, která je poskytována zdarma.

Aplikace FinAnalysis připraví pro podnik informace o jeho slabých místech, o peněžních tocích, zhodnocení peněžních prostředků, bankrotu či finančních potížích, dostatečné či nedostatečné výši majetku, rentabilitě, poměrech vlastního a cizího kapitálu atd.

Jediným nákladem tohoto návrhu je pořizovací cena. FinAnalysis – verzi 2.19 v českém a anglickém jazyce lze pořídit za jednorázový poplatek 7 139,- Kč. Cena je konečná, v dalších letech lze dokoupit nové verze programu za zvýhodněné ceny.⁴

D Stanovení vize a cílů SMART

Z důvodu absence vize a cílů SMART jsou tyto položky v následujícím textu navrženy. Cíle navazují na různé aktivity pro následující 3 období a měly by vést k realizaci vize.

Vize

Zvýšit podíl na trhu v oblasti automobilového průmyslu na 40 % s minimálním negativním dopadem na životní prostředí a zároveň si udržet současné zákazníky do roku 201X+2.

Cíle SMART

- Za účelem diverzifikace zvýšit výrobu komponentů do automobilového průmyslu na 40 % z celkové produkce v následujících 3 letech.
- Za účelem diverzifikace dále rozšířit výrobní kapacity během roku 201X na pokrytí plánované výroby prostřednictvím výstavby nové haly a koupě 5 nových výrobních linek.

⁴ Zdroj: Atlantis PC s.r.o. (2000-2019). *FinAnalysis, Aplikace pro zpracování finanční analýzy z účetních výkazů Vaší firmy*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/cenik-financni-analyzy.html>

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

- Snížit fluktuaci zaměstnanců o 10 % do konce roku 201X prostřednictvím zavedení nového benefitového programu pro zaměstnance.
- Zvýšit tržby o 240 mil. Kč v následujících 3 letech.
- Zvýšit objem nově získaných zakázek a rozšířit obchodní aktivity s novými i stávajícími odběrateli do konce roku 201X+2.
- Zřídit funkční controllingové oddělení pro implementaci controllingových aktivit do konce roku 201X+1 a zlepšit řízení pracovního kapitálu do roku 201X+2.
- Zajistit, aby 20 % spotřeby elektrické energie v oblasti výroby automobilových dílů bylo obstaráváno energií získanou z obnovitelných zdrojů pomocí nákupu solárních panelů do 3 let.
- Zavést funkční oddělení výzkumu a vývoje pro inovace výrobků do konce roku 201X+2.

Tabulka 32 obsahuje plán aktivit pro naplnění cílů pro rok 201X, jejich měřítko, klíčový ukazatel výkonnosti, termín a odpovědnou osobu.

Tabulka 32: Plán aktivit v roce 201X

Aktivita	Měřítko	Klíčový ukazatel výkonnosti	Termín	Odpovědná osoba
Rozšíření obchodních aktivit	Plán tržeb	Růst tržeb o 5 %	konec 201X	Obchodní oddělení
Zřízení controllingového oddělení	Zisk	Růst zisku min. jako tržeb	konec 201X	Finanční oddělení
Výstavba haly	hotová hala	1	konec 201X	Oddělení nákupu
Včasný nábor nové pracovní síly	Počet nových pracovníků	10	konec 201X	Personální oddělení
Poptávka po solárních panelech	Počet obdržných nabídek	alespoň 3	konec 201X	Oddělení nákupu
Zřízení nového benefitového programu pro zaměstnance	Nové benefity pro zaměstnance	alespoň 2	konec 201X	Personální oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Tabulka 33 obsahuje plán aktivit pro naplnění cílů pro rok 201X+1, jejich měřítko, klíčový ukazatel výkonnosti, termín a odpovědnou osobu.

Tabulka 33: Plán aktivit v roce 201X+1

Aktivita	Měřítko	Klíčový ukazatel výkonnosti	Termín	Odpovědná osoba
Rozšíření obchodních aktivit	Plán tržeb	Růst tržeb o 10 %	konec 201X+1	Obchodní oddělení
Zvýšení tržeb o 10 %	Tržby	846 181 tis. Kč	konec 201X+1	Finanční oddělení
Zahájení controllingových aktivit	Počet controllingových aktivit	3	konec 201X+1	Controllingové oddělení
Nákup nových výrobních linek	Nové výrobní linky	5	červen 201X+1	Oddělení nákupu
Výběr a nákup solárních panelů	Nové solární panely	výkon: 30 kWp	konec 201X+1	Oddělení nákupu
Zahájení chodu oddělení V&V	Návrh oblastí inovací produktu	3	červen 201X+1	Oddělení V&V

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulka 34 obsahuje plán aktivit pro naplnění cílů pro rok 201X+2, jejich měřítko, klíčový ukazatel výkonnosti, termín a odpovědnou osobu.

Tabulka 34: Plánované cíle roku 201X+2

Aktivita	Měřítko	Klíčový ukazatel výkonnosti	Termín	Odpovědná osoba
Rozšíření obchodních aktivit	Plán tržeb	Růst tržeb o 15 %	konec 201X+2	Obchodní oddělení
Zvýšení tržeb o 15 %	Tržby	973 193 tis. Kč	konec 201X+2	Finanční oddělení
Zlepšení řízení pracovního kapitálu	Obrátové ukazatele + ukazatele likvidity	Zvýšení OZ a OP o 5 %, snížení DOZ a DOP o 5 %, snížení likvidity o 5 %	konec 201X+2	Controllingové oddělení
Inovace výrobků v oddělení V&V	Vylepšený výrobek	1	červen 201X+2	Oddělení V&V
Snížení energetické náročnosti	Spotřeba energií	Pokles spotřeby o 20 %	konec 201X+2	Finanční oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Obchodní oddělení bude zodpovědné za každoroční rozšíření obchodních aktivit. Úkolem oddělení nákupu bude zastřešovat nové projekty na výstavbu nové výrobní haly, nákup výrobních linek, zajištění nabídek solárních panelů a výběr a nákup solárních panelů. Finanční oddělení bude mít na starost zvyšování tržeb, zajištění nabídek pro nákup solárních panelů a zřízení controllingového oddělení. Dále bude monitorovat vývoj nákladů spotřeby energie. Nové oddělení controllingu bude zodpovědné za zahájení controllingových aktivit v podniku a zlepšení řízení pracovního kapitálu. Úkolem personálního oddělení bude snížení fluktuace zaměstnanců prostřednictvím implementace nového benefitového programu pro zaměstnance. Nově vzniklé oddělení výzkumu a vývoje bude zodpovídat za inovaci výrobků.

E Tvorba zpřesněných finančních plánů

Opatřením v této oblasti by bylo zavedení funkčního systému odpovědnosti, který povede manažery jednotlivých oddělení k správnému stanovení rozpočtu a jeho exekuci. Plánování zdrojů je základem manažerské práce, proto by si každý manažer měl sestavovat finanční plán samostatně pro svoje oddělení a schválení rozpočtů by zaštiťovalo finanční oddělení.

Finanční plánování podniku není dostačující, proto byl vytvořen finanční plán, který se soustřeďuje na splnění vize a cílů podniku. S finančním plánem může pomoci podniku informační systém SAP, který zahrnuje modul podnikový controlling. Modul podnikového controllingu obsahuje komponentu plánování a sestavování rozpočtu zohledňující propojení mezi výkazem zisku a ztráty, rozvahou a strategiemi peněžního toku.⁵

Obsahem finančního plánu jsou naplánovaná aktiva, pasiva a výkaz zisku a ztráty. Aktiva taktéž obsahují nově naplánovaný majetek, a to novou výrobní halu, výrobní linky a solární panely. Pro dlouhodobý hmotný majetek je sestaven investiční plán zahrnující stávající majetek i nově pořízený majetek a dále odpisy z minulých let, které jsou navýšeny o odpisy nově naplánovaného investičního majetku.

⁵ Zdroj: Anderson, G. W. (2012). *Naučte se SAP za 24 hodin*. Brno: Computer Press.

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Tabulka 35 obsahuje hodnoty dlouhodobého hmotného majetku dle investičního plánu.

Tabulka 35: Plán DHM pro období 201X-201X+2 (v tis. Kč)

DHM podle investičního plánu	201X	201X+1	202X+2
Hodnota DHM na počátku roku	369 134	383 117	388 770
Nově pořízený majetek	15 500 ⁶	7 500 ⁷ + 1 300 ⁸	-
Odprodej a vyřazení majetku	-	-	-
Odpisy	1 000 + 517	1 000 + 517 + 1 500 + 130	1 000 + 517 + 1 500 + 130
Hodnota DHM na konci roku	383 117	388 770	385 623

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2011-2017

Jako nově pořízený majetek se považuje nová výrobní hala, 5 nových výrobních linek a dále solární panely. V plánovaných letech nebyl odprodán ani vyřazen žádný majetek.

Celková hodnota odpisů zahrnuje tyto odpisy:

- každoroční odpisy z majetku, kterým firma již disponuje (tj. 1 mil. Kč),
- odpis haly (hodnota 15,5 mil. Kč, doba odepisování: 30 let, roční odpis: 517 tis. Kč/rok),
- odpisy 5 výrobních linek (hodnota: 7,5 mil. Kč, doba odepisování: 5 let, odpis: 1,5 mil. Kč/rok),
- odpisy solárních panelů (hodnota: 1,3 mil. Kč, doba odepisování: 10 let, odpis: 130 tis. Kč/rok)

⁶ Viz příloha A

⁷ Zdroj: Interní dokumenty podniku Daiho

⁸ Zdroj: E.ON. (2019). Solární panely – cena? Cit. 11.03.2019, dostupné z: <https://www.eon.cz/radce/solarni-panely-cena>

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Vstupní údaje pro přehledy aktiv jsou převzaty z údajů z minulých let. Tabulka 36 zobrazuje plán aktiv pro období 201X-201X+2.

Tabulka 36: Plán aktiv pro období 201X-201X+2 (v tis. Kč)

Název položky	2016	%	2017	%	201X	%	201X+1	%	202X+2	%
Tržby	697 405	+5	732 624	+5	769 255	+5	846 181	+10	973 193	+15
AKTIVA	702 346	-	711 462	-	1 054 062	-	1 175 717	-	1 339 082	-
Stálá aktiva	391 388	-	369 134	-	652 356	-	684 933	-	725 971	-
-DNM	1 303	18,7	5 207	71	115 388	15	126 927	15	145 979	15
-DHM	181 876	-	179 681	-	383 117	-	388 770	-	385 623	-
-DFM	208 209	30	184 246	25	153 851	20	169 236	20	194 369	20
Oběžná aktiva	308 358	-	341 907	-	357 858	-	442 552	-	557 639	-
-Zásoby	45 593	6,5	55 443	7,6	61 540	8	67 694	8	77 855	8
-Pohl.	77 593	11,1	93 817	12,8	92 465	12,8	150 620	17,8	221 888	22,8
-Peněžní prostředky	185 172	26,6	192 647	26,3	203 853	26,5	224 238	26,5	257 896	26,5
Časové rozlišení	2 600	37	421	5,7	43 848	5,7	48 232	5,7	55 472	5,7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2016-2017

Plánovaný dlouhodobý nehmotný a dlouhodobý finanční majetek je stanoven dle předchozího vývoje a podílu k tržbám, dlouhodobý hmotný majetek vychází z investičního plánu. Plánovaný oběžný majetek byl sestaven podle procentního poměru k tržbám. Zásoby a peněžní prostředky se navyšovaly dle předchozího vývoje, hodnoty pohledávek se zvýší díky rozšíření obchodních aktivit podniku. Položka časové rozlišení byla naplánována dle procentního poměru k tržbám.

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Vstupní údaje pro přehled pasiv jsou převzaty z údajů z minulých let. Tabulka 37 obsahuje plán pasiv pro období 201X-201X+2.

Tabulka 37: Plán pasiv pro období 201X-201X+2 (v tis. Kč)

Název položky	2016	%	2017	%	201X	%	201X+1	%	201X+2	%
<i>Tržby</i>	697 405	+5	732 624	+5	769 255	+5	846 181	+10	973 193	+15
<i>Dod. ext. kapitál</i>	0	-	0	-	219 261	-	242 442	-	241 964	-
PASIVA	692 682	-	702 346	-	1 054 062	-	1 175 717	-	1 339 082	-
VK	620 892	-	627 487	-	677 447	-	762 065	-	908 044	-
-ZK	158 750	-	158 750	-	158 750	-	158 750	-	158 750	-
-Ážio a kapitálové fondy	-44 699	-	-58 922	-	-58 922	-	-58 922	-	-58 922	-
-Fondy ze zisku	15 875	2,3	23 686	3,2	38 463	5	84 618	10	145 979	15
-VH minulých let	469 262	-	483 155	-	500 693	-	493 001	-	516 258	-
-VH běžného období	21 704	-	32 315	-	38 463	5	84 618	10	145 979	15
Cizí zdroje	81 454	-	83 975	-	373 615	-	413 652	-	431 038	-
-Rezervy	18 552	-	18 898	-	18 898	-	18 898	-	18 898	-
-Dlouh. závazky	0	-	0	-	219 261	-	242 442	-	241 964	-
-Závazky k úvěrovým institucím	0	-	0	-	219 261	-	242 442	-	241 964	-
-Krátk. závazky	62 902	-	65 077	-	69 233	-	76 156	-	87 588	-
-Krátk. přijaté zálohy	0	-	341	-	0	-	0	-	0	-
-Závazky z obch. vztahů	52 482	7,5	49 000	6,7	54 617	7,1	60 079	7,1	69 097	7,1
-Závazky ostatní	10 420	1,5	15 736	2,2	14 616	1,9	16 077	1,9	18 491	1,9
Časové rozlišení	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2016-2017

Základní kapitál se v plánovaném období nemění, stejně tak jako ážio a kapitálové fondy. Část výsledku hospodaření je každoročně přesunuta do fondů ze zisku a je naplánovaný jejich každoroční růst v závislosti na růstu tržeb. Fondy ze zisku budou sloužit k výplatám podílů ze zisku a taktéž k financování benefitového programu pro zaměstnance. Tento přehled obsahuje plánovaný výsledek hospodaření, který vychází z plánovaného přehledu výkazu zisku a ztráty. Krátkodobé závazky byly stanoveny jako procentní podíl k tržbám. Ostatní položky, které nový strategický záměr neobsahují, jsou plánovány dle předchozích let nebo jsou určeny procentním podílem k tržbám. Pro realizaci

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

strategického záměru je nezbytné získání dodatečného externího kapitálu. Dodatečný externí kapitál bude získán úvěrem z důvodu optimalizace kapitálu podniku.

Vstupní údaje pro přehled výkazu zisku a ztráty jsou převzaty z údajů z minulých let. Tabulka 38 obsahuje plán výsledovky pro období 201X-201X+2.

Tabulka 38: Plán výkazu zisku a ztráty pro období 201X-201X+2 (v tis. Kč)

Název položky		2016	2017	201X	201X+1	20X+2
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	689 061	725 852	769 255	846 181	973 193
II.	Tržby za prodej zboží	6 193	5 239	5 500	6 050	6 958
A	Výkonová spotřeba	549 551	577 518	606 394	667 033	757 833
B	Změna stavu zásob	-6451	-2 248	-4 350	-4 350	-4 350
C	Aktivace	0	0	0	0	0
D	Osobní náklady	102 233	110 641	118 386	132 592	155 133
E	Úpravy hodnot	18 666	16 690	18 195	20 342	22 489
III.	Ostatní provozní výnosy	53 345	44 033	64 127	172 966	315 531
F	Ostatní provozní náklady	63 630	41 344	52 487	104 974	178 456
*	Provozní výsledek hospodaření	20 970	31 179	47 770	104 606	186 121
IV.	Výnosy z DFM	607	276	442	442	442
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ost. DFM	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ost. DFM	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	712	443	665	998	1 497
I.	Úpravy hodnot a rezerv ve fin. oblasti	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	1 970	2 200	2 200
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 181	3 249	4 419	6 010	8 174
K.	Ostatní finanční náklady	1 766	8 456	3 271	5 111	6 951
*	Finanční výsledek hospodaření	734	-4 488	285	139	962
**	VH před zdaněním	21 704	26 691	47 485	104 467	185 159
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	-5 624	9 022	19 849	35 180
**	VH po zdanění	21 704	32 315	38 463	84 618	145 979
***	VH za účetní období	21 704	32 315	38 463	84 618	145 979

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2016-2017

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Plánovaný výkaz zisku a ztráty zahrnuje plánovaný růst tržeb. V roce 201X byly zvýšeny tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb i za prodej zboží o 5 %, v dalším období o 10 % a v roce 201X+2 o 15 %. Zvýšeny byly tedy jak tržby, tak i osobní náklady vzhledem k přijetí nové pracovní síly a zvyšující se mzdě každoročně o 2 %. Na výkonovou spotřebu mají vliv zvyšující se tržby (výkonová spotřeba roste o stejné procento) a další vliv mají především instalace solárních panelů, které budou v roce 201X+2 uvedeny do chodu, proto tato položka nezaregistrovala tento rok výrazný růst jako v předchozích letech. Spotřeba energie představuje průměrně 23 mil. Kč z celkové výkonové spotřeby, a je tedy snížena o plánovaných 20 %. Změna stavu zásob je odvozena od předchozích hodnot. Úpravy hodnot zahrnují, kromě ostatních opravek, i oprávkou nově pořízeného majetku, proto se výše této položky oproti minulým obdobím zvýšila. Ostatní provozní náklady následují zvyšující se trend tržeb, stejně tak jako ostatní provozní výnosy. Na provozní výsledek hospodaření mají největší vliv tržby, které jsou zvýšeny díky výstavbě nové haly a nových výrobních linek a taktéž pomocí rozšíření obchodních aktivit.

Položky finanční činnosti jsou odvozeny od posledních známých hodnot, kromě nákladových úroků, které vznikají čerpáním dlouhodobého bankovního úvěru a kromě výnosových úroků, které rostou každoročně o 50 % díky zvyšujícím se finančním investicím. Ostatní finanční výnosy a náklady zaznamenávají každoroční růst dle předchozích hodnot tak, aby hodnota finančního výsledku hospodaření vycházela kladně.

Z výsledku hospodaření před zdaněním je následně sražena daň ve výši 19 %.

F Zlepšení řízení zásob

Z hlediska řízení zásob by se podnik Daiho měl zaměřit na kalkulaci cen svých výrobků. Firma donedávna přebírala ceny výrobků od své mateřské společnosti, a proto tyto ceny úplně přesně neodpovídaly vynaloženým nákladům podniku. Dalo by se říci, že ceny výrobků byly stanoveny odhadem.

Za kalkulaci výrobků by bylo zodpovědné controllingové oddělení. Kalkulaci výrobků obsahuje ve svých modulech informační systém SAP, přesněji ve svém modulu controlling, i komponentu controlling nákladů na výrobek. Tato komponenta určuje náklady tvořící se v důsledku výroby výrobku na základě vyvolání mechanismů

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

nákladového účetnictví, které jsou schopny řídit kalkulační schémata výrobků a dalších objektů.⁹

V rámci zlepšení řízení zásob by si měla společnost vytvořit ABC analýzu. Tato analýza rozděluje sortiment skladovaných a spotřebovávaných druhů materiálů v zásobách na 3-4 skupiny (A, B, C atd.) dle spotřeby a dle podílu na celkové spotřebě, společnost tedy získá kompletní přehled o svých zásobách. Podnik by se měl zabývat pouze skupinami A a B z důvodu velkého dopadu na celkovou hodnotu zásob. S touto problematikou může napomoci informační systém SAP generující analýzu ABC ve složce Účetnictví nákladového střediska.¹⁰

G Zlepšení řízení pohledávek

Doba obratu pohledávek firmy Daiho by se měla snížit vzhledem k postupnému snižování obchodního deficitu firmy. Společnost platí svoje závazky dodavatelům dříve, než ji splatí pohledávky odběratelé. Pro společnost by to v tomto případě znamenalo potřebu dalších zdrojů financování. Podnik by se měl dohodnout se svými dodavateli na prodloužení doby splatnosti svých závazků na 60-90 dní a se svými odběrateli na zkrácení doby splatnosti pohledávek na méně než 30 dní. Firmě by se tímto způsobem zlepšila finanční rovnováha.

Společnost se zaměřuje jen na sledování stáří pohledávek, neklade však důraz na obrátové ukazatele pohledávek. Při zavedení controllingového oddělení či zakoupení aplikace FinAnalysis by na toto řízení společnost získala prostor. Informační systém SAP, který společnost již vlastní, umožňuje sledovat stav pohledávek a jejich evidenci.¹¹

Podnik by se dále v rámci rozšíření svých obchodních aktivit měl zabývat hodnocením bonity svých zákazníků a sledovat doby splatnosti a platební morálku svých odběratelů. Monitorováním splatností a platební morálky by se minimalizovalo riziko vzniku nedobytných pohledávek i pohledávek, které jsou po splatnosti.

Riziku vzniku pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek by se dalo předejít využitím databáze Stopstav neboli centrálního registru insolventních firem. Tato databáze zaručuje předcházení problémů s dlužníky.

⁹ Zdroj: Anderson, G. W. (2012). *Naučte se SAP za 24 hodin*. Brno: Computer Press.

¹⁰ Zdroj: Anderson, G. W. (2012). *Naučte se SAP za 24 hodin*. Brno: Computer Press

¹¹ Zdroj: Anderson, G. W. (2012). *Naučte se SAP za 24 hodin*. Brno: Computer Press.

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Náklady na získání licence k databázi StopStav pro sídlo firmy činí 10 000-15 000,- Kč bez DPH na jeden rok. Zakoupením licence podnik získá přístup k datům v registru dlužníků, informace o všech uživatelích tohoto systému, přístup ke všem dluhům, které jsou evidované ve veřejně dostupných zdrojích, záruku pravidelných kontrol dat, hlídání vlastních dlužníků v Insolvenčním rejstříku a v databázi nespolehlivých plátců DPH, automatické hlídání obchodní kontaktů a komfortní přístup ke službě vymáhání pohledávek.¹²

H Rozšíření obchodních aktivit

S řízením pohledávek souvisí i rozšíření obchodních aktivit. Výpadek hlavního odběratele by pro firmu znamenal fatální následky, protože by byl ohrožen jeho celkový chod. Společnost by proto měla získat dodatečnou zakázkovou náplň, aby se podíl všech odběratelů na celkové produkci snížil a výpadek jednoho odběratele by neznamenal tak razantní ohrožení provozu podniku.

Základem pro rozšíření obchodních aktivit je tvorba podnikové databáze obsahující informace o stávajících či potencionálních odběratelích. Databázi by si mohl podnik vytvořit sám pomocí programu MS Excel, nebo zvolit placenou cestu přes specializované firmy.

Podnik by měl cílit na své potencionální odběratele i pomocí marketingových kampaní. Obchodníci firmy by oslovovali potencionální odběratele prostřednictvím domluvených obchodních schůzek, kde by těmto zákazníkům představili nabízené výrobky firmy Daiho. S oslovováním potencionálních zákazníků by podniku napomohlo obnovení firemního webu, který je zastaralý a neprobíhají na něm téměř žádné aktualizace. S novým designem firemního webu by podniku mohla pomoci specializovaná firma, sazby úprav webových stránek se pohybují kolem 300,- Kč za hodinu práce, cena webových stránek s více úpravami a vlastní administrací se pohybuje kolem 15 000,- Kč.¹³

¹² Zdroj: StopStav CZ s.r.o. (2019). *Centrální registr insolventních firem. StopStav.CZ. Ceník.* Cit. 11.03.2019, dostupné z: <https://www.stopstav.cz/1006-cenik.html>.

¹³ Zdroj: Studio Osiris. (2016). *Tvorba webových stránek ceník.* Cit. 11.03.2019, dostupné z: <https://www.studioosiris.cz/cenik/>.

I Zlepšení řízení likvidity

Z předešlých analýz je zjevné, že se podnik příliš nezabývá řízením likvidity. Řídit hotovost podniku může napomoci finanční modul systému SAP, který se nazývá Řízení treasury. Tento modul obsahuje komponentu řízení hotovosti umožňující výpočet optimální likvidity nezbytné pro úhradu všech závazků v podniku v okamžiku jejich splatnosti. Řízení hotovosti se využívá i pro kontrolu přírůstků a úbytků hotovosti.¹⁴

J Investování volných finančních prostředků

Podnik neklade velký důraz ani na řízení peněžních prostředků. Výše peněžních prostředků jsou velmi vysoké, každoročně převyšovaly 100 mil. Kč a hrozí jejich znehodnocení. Firma by z tohoto důvodu měla zvážit investice do automatizace, robotizace a inovací a taktéž do finančních instrumentů.

Pro uchování hodnoty a uložení přebytečných finančních prostředků jsou vhodné investice do finančních instrumentů, které se liší svojí výnosností, dobou vkladu, likviditou a rizikem. Do těchto finančních instrumentů patří např. podílové fondy, termínované vklady, dluhopisy, komodity, deriváty či kryptoměny.

Společnost se může rozhodnout pro přímé investice, které jí přinesou trvalou majetkovou účast v určitém podniku, a společnost tak získá značný vliv na jeho řízení. Portfoliovými investicemi by si podnik zajistil nejvyšší zhodnocení dočasně volných peněžních prostředků při nejnižším riziku. Investování zde probíhá do většího počtu různých druhů finančních či investičních aktiv, takže má podnik zajištěnou diverzifikaci portfolia.

Podnik by dále mohl operovat na trhu krátkodobých cenných papírů. Nástroji tohoto trhu jsou směnky, depozitní certifikáty, pokladniční poukázky apod. Další možností investic jsou trhy drahých kovů, neboli trhy zlata a stříbra, nebo trhy s cizími měnami.

Z důvodu obrovských zůstatků na bankovních účtech, které nemají žádné hospodárné využití, je firmě doporučeno investovat finanční prostředky do bankovních produktů a robotizace a automatizace procesů. Společnost Daiho má tedy 2 možnosti, jak s volnými finančními prostředky naložit. Firma si může zvolit konzervativní či prorůstovou strategii nebo zkombinovat oboje strategie.

¹⁴Zdroj: Anderson, G. W. (2012). *Naučte se SAP za 24 hodin*. Brno: Computer Press.

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Scénář 1: Konzervativní strategie – investice do bankovních produktů

Za účelem zachování likvidity, pokrytí přirozené informace a předcházení znehodnocení finančních prostředků na bankovních účtech je firmě doporučeno investovat do bankovních produktů. Jelikož podnik preferuje malé riziko a kratší dobu splatnosti lze mu doporučit termínované vklady, státní pokladniční poukázky či investici do podílových fondů u své spřízněné banky UniCredit Bank a.s.

Firmě lze u banky UniCredit Bank a.s. doporučit investici do programu U invest Plus či do termínovaných vkladů. Program U invest Plus zahrnuje pravidelné investování již od 500,- Kč měsíčně, zákazník si může vybrat typ strategie. Vhodnou strategií pro podnik Daiho je konzervativní strategie, která slučuje nejlepší dluhopisové a akciové investiční fondy Amundi a ostatních světových správců. Investicí do tohoto programu by firma získala celé portfolio fondů a aktiv. Vzhledem k vysoké diverzifikaci aktiv ve fondu je sníženo i celkové riziko investice. Fond se přizpůsobuje dle situace na finančních trzích a využívá tržní příležitosti. Další možností investice je uložení peněz do termínovaných vkladů. Obrázek 36 zobrazuje základní vlastnosti obou zmíněných produktů.

Obrázek 36: Vlastnosti produktů UniCredit Bank a.s.



Zdroj: Webové stránky UniCredit Bank, a.s., 2019^{15 16 17}

Zpracovala: Magdaléna Planetová, 2019

¹⁵ Zdroj: UniCredit Bank. (2019). *Ceník podfondů a českých fondů skupiny Amundi*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty/obcane/sporeni-a-investice/Cenik_PODFONDU_AMUNDI_FUNDS_03_2019.pdf

¹⁶ Zdroj: Amundi Asset Management. (2019). *Amundi fund solutions – conservative*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <https://www.amundi.cz/produkty/product/view/LU1121647660>

¹⁷ Zdroj: UniCredit Bank. (2019). *Úrokové sazby. Termínované vklady*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/ostatni/urokove-sazby.html>

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Pro firmu by výhodnější investici představoval program U invest Plus, jelikož investování se může přerušit či znovu obnovit, a to zcela bez poplatku. Lze změnit i výši pravidelné investice či nastavenou délku programu. Široké portfolio zaručuje snížení rizika z kolísání trhů.¹⁸

Na bankovních účtech by si firma měla ponechat pouze finanční prostředky nezbytné pro splacení krátkodobých závazků, a k tomu několikaměsíční rezervu pro případ platební neschopnosti odběratelů podniku či nahodilých událostí. Měsíční rezerva by byla tedy ve výši průměrných měsíčních krátkodobých závazků. Podnik by pro tento případ měl disponovat tříměsíční finanční rezervou. Tabulka 39 obsahuje určení výše částky pro bankovní investice.

Tabulka 39: Výše bankovních investic

Položka	Částka
Peněžní prostředky na účtech v roce 2017	192 543 000 Kč
Krátkodobé závazky v roce 2017	65 077 000 Kč
Průměrné měsíční krátkodobé závazky v roce 2017	5 423 083 Kč
Tříměsíční finanční rezerva	16 269 249 Kč
Zbývající finanční prostředky	176 273 751 Kč
Částka určená k investicím	138 427 282 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle výročních zpráv podniku Daiho, 2017

Firma disponuje volnými peněžními prostředky ve výši 176 mil. Kč. Od zbývajících finančních prostředků jsou nejprve odečteny všechny investice popsané v této kapitole, takže výsledná částka určená k investicím do bankovních produktů činí 138,5 mil. Kč.

Scénář 2: Prorůstová strategie – investice do automatizace a robotizace

Za účelem zvýšení konkurenceschopnosti je vhodné zvážit automatizaci a robotizaci procesu. Fluktuace pracovníků výroby by mohla být vyřešena investicí do robotů, kteří by nahradili některé z pracovníků, a snížily by tak mzdové náklady o 10 %. Tabulka 40 zobrazuje plán doby návratnosti investice do automatizace a robotizace.

¹⁸Zdroj: UniCredit Bank. (2019). *Pravidelné investice. U invest Plus*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/cs/obcane/sporeni_a_investice/pravidelne-investice.html

Tabulka 40: Doba návratnosti investic do automatizace a robotizace

Položka	Částka/doba
Celkové mzdové náklady za rok 2017	82 703 000 Kč
Mzdové náklady 10 operátorů za rok	3 216 000 Kč
Pořizovací cena 1 robota	1 000 000 Kč
Celková investice do robotizace (10 robotů)	10 000 000 Kč
Doba návratnosti	4 roky

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019, dle interních dokumentů firmy Daiho, 2017

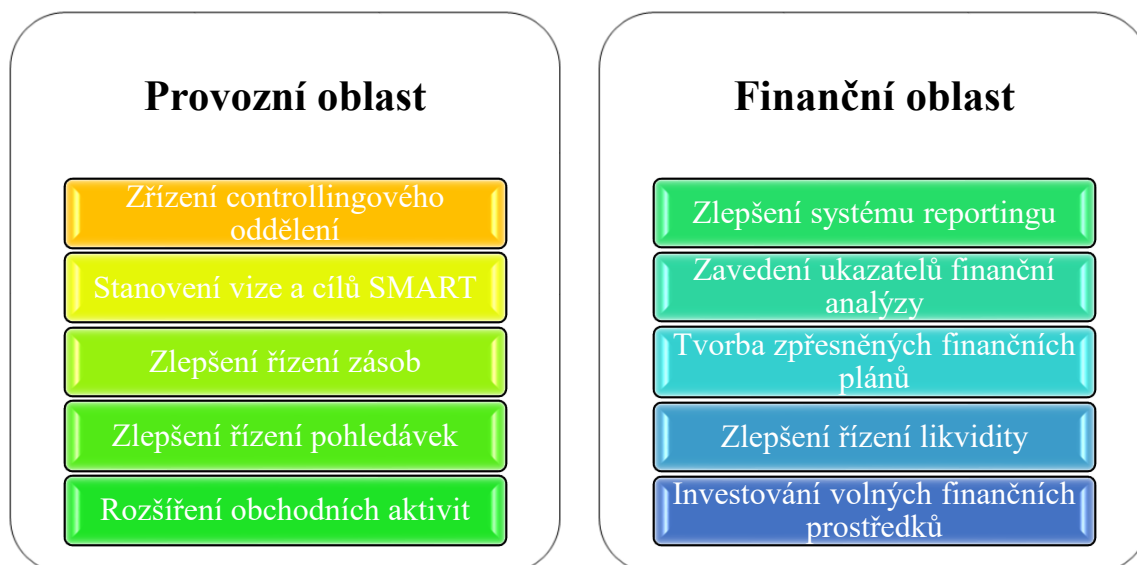
Doba návratnosti investice do robotizace by tedy byla 4 roky. Koupí robotů by se zlepšila kvalita a efektivita výrobního procesu a snížily by se tak mzdové náklady o 10 %.

Shrnutí návrhů

Podnik Daiho by se měl zabývat svým stávajícím stavem a zvážit doporučení pro zlepšení řízení pracovního kapitálu navržené v této kapitole. Dle návrhů opatření by měl podnik zřídit controllingové oddělení, zlepšit systém reportingu, zavést finanční rozbor, stanovit si vizi a cíle SMART, tvořit zpřesněné finanční plány, zlepšit řízení zásob, zlepšit řízení pohledávek, rozšířit obchodní aktivity, zlepšit řízení likvidity a investovat volné finanční prostředky.

Obrázek 37 demonstruje souhrnně návrhy opatření na zlepšení aktivit v podniku Daiho v provozní a finanční oblasti.

Obrázek 37: Schéma návrhů opatření



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

8 Návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku

Zavedení uvedených návrhů opatření na zlepšení řízení pracovního kapitálu v podniku by vyvolalo určité ekonomické dopady. Podnik disponuje velkými peněžními prostředky na bankovních účtech, tyto návrhy by tedy nijak neohrozily finanční stabilitu podniku, ale naopak by přinesly zefektivnění podnikových procesů v provozní a finanční oblasti.

Tabulka 41 obsahuje očekávané ekonomické náklady navržených doporučení na následující 3 období.

Tabulka 41: Vyčíslení ekonomických dopadů 201X-201X+2

Návrh opatření	Náklad
Nová pracovní síla controllingového oddělení	3 412 800 Kč
Školení SAP v oblasti reportingu	58 080 Kč
Aplikace FinAnalysis	7 139 Kč
Investiční plán	24 300 000 Kč
Databáze StopStav	54 450 Kč
Nový design firemního webu	15 000 Kč
Investice do robotizace	10 000 000 Kč
Investice do bankovních produktů	138 427 282 Kč
CELKEM	176 273 751 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Celkové náklady na návrhy opatření pro firmu Daiho činí 176 273 751,- Kč.

Závěr

Předložená diplomová práce se věnovala tématu controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku. Zvolenou společností pro analýzu byl podnik Daiho Czech s.r.o., jehož předmětem činnosti je výroba a zpracování plastů. Cílem této práce bylo analyzovat pracovní kapitál a jeho složky v podniku Daiho, zhodnotit výstupy provedených analýz a v neposlední řadě navrhnout vhodná opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu.

V úvodu teoretické části práce byl vymezen pojem controlling, jeho funkce, základní rozdělení, historie a úlohy. Následovala nejvýznamnější kapitola teoretické části práce zabývající se pracovním kapitálem a jeho základními složkami a především zhodnocením efektivity řízení tohoto druhu kapitálu. Závěr teoretické části byl doplněn o ukazatele finanční analýzy pro lepší zhodnocení celkové finanční situace a výkonnosti ve firmě. Praktická část práce se nejprve věnovala charakteristice vybraného podniku, tedy jeho představení a analýze externího a interního prostředí. Analýza prostředí zahrnovala výčet silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Následně byly analyzovány controllingové aktivity podniku společně se zhodnocením efektivity řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu. K zajištění celkového zhodnocení finančního zdraví v podniku následovalo provedení finanční analýzy. Ukazatele efektivnosti řízení složek pracovního kapitálu a ukazatele finanční analýzy byly srovnány s ukazateli největšího konkurenta firmy Daiho v podnikovém odvětví. Zhodnocením provedených analýz, tedy analýzy prostředí, analýzy controllingových aktivit a finanční analýzy, vzešly návrhy opatření ke zlepšení řízení pracovního kapitálu, které byly popsány v poslední kapitole praktické části práce.

Analyzovaná společnost Daiho se zabývá výrobou a prodejem dílů, komponentů, doplňků a vybavení z plastových hmot pro všechna průmyslová odvětví. Firma Daiho patří do skupiny Daiho, která dosahuje špičkové pověsti v japonském průmyslu zpracování plastů. Její výrobky nalézají své uplatnění v oblasti domácí elektroniky, automobilového průmyslu, kancelářských zařízení, vybavení domácností a také ve zdravotnictví. Jediným vlastníkem podniku Daiho je Daiho Industrial Corporation, Ltd. V posledních letech je společnost Daiho úspěšná a každoročně navyšuje své tržby. Stěžejními výrobky jsou v současné době plastové díly pro domácí elektroniku. Každým rokem firma více rozvíjí své prodejní aktivity a navyšuje výrobu pro automobilový průmysl. Společnost klade

vysoký důraz na vztah k životnímu prostředí a má zajištěno ekologicky příznivé nakládání se všemi odpady.

Z analýzy prostředí bylo zjištěno, že má společnost středně silnou externí i interní pozici na trhu, tedy jeho příležitosti převažují nad hrozbami a jeho silné stránky převyšují ty slabé. Nejvýznamnější příležitostí pro firmu je rozšíření obchodních aktivit, s čímž souvisí i největší hrozba společnosti a to fakt, že má pouze jednoho hlavního odběratele, jehož výpadek by pro chod celé společnosti měl fatální následky. Pro firmu je významnou příležitostí i automatizace a robotizace výroby, které by mohly odvrátit další hrozbu podniku, a to nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Firma by měla využít svoji nejvýznamnější silnou stránku, tedy stabilní finanční zázemí, k odstranění svých největších slabých stránek, jimiž jsou disponování zastaralými výrobními stroji a absence rozborů finančního stavu.

Podnik neklade důraz na controllingové aktivity z důvodu konzervativního stylu vedení, kdy manažeři lpí na zaběhlém stylu fungování podniku a nejeví kladný vztah k prováděným změnám. Vedení nejeví dostatečný zájem ani o rozborů finančního stavu a systém reportingu. Absence finančních rozborů a kvalitního systému reportingu by mohla být vyřešena pomocí informačního systému SAP, kterým podnik disponuje od roku 2017. Tento informační systém totiž obsahuje modul controllingu i finančního účetnictví a napomáhal by podniku s finančním řízením i reportingem. Z hlediska controllingu pracovního kapitálu podnik nevěnuje dostatečnou pozornost řízení jeho jednotlivých složek a ani nedodržuje optimální výši čistého pracovního kapitálu.

Finanční analýza prokázala velmi silné finanční zázemí firmy. Podnik dosahoval uspokojivých hodnot u ukazatelů zadluženosti, ukazatele rentability poskytovaly špatný obraz o podniku svým společníkům a investorům a ukazatele aktivity odhalily jisté problémy ve skladbě a využití majetku. Souhrnné indexy hodnocení označily finanční situaci firmy Daiho jako uspokojivou s malou pravděpodobností bankrotu.

Zjištěné skutečnosti vedly k navržení doporučení ke zlepšení řízení pracovního kapitálu ve vybraném podniku v provozní a finanční oblasti. Ke zlepšení efektivity řízení pracovního kapitálu, by měl podnik zřídit controllingové oddělení a kvalitní systém reportingu, zavést monitoring ukazatelů finanční analýzy, stanovit si vizi a cíle k jejímu dosažení, každoročně tvořit finanční plány, řídit zásoby pomocí kalkulace cen výrobků a ABC analýzy, řídit pohledávky prostřednictvím hodnocení bonity svých zákazníků,

rozšířit svoje obchodní aktivity, řídit likviditu pomocí finančního modulu v systému SAP a investovat volné finanční prostředky vzhledem k možnosti jejich znehodnocení.

Podnik je sice finančně stabilní a má dobré zázemí, ale nevyužívá svůj celkový potenciál ke zlepšení řízení pracovního kapitálu. Společnost by se měla řídit návrhy opatření, které byly doporučeny v poslední kapitole práce. Realizací navržených doporučení by společnost zlepšila své celkové fungování, a dosáhla by tak svých stanovených cílů.

Literatura a další zdroje

Literatura

- Anderson, G. W. (2012). *Naučte se SAP za 24 hodin*. Brno: Computer Press.
- Bragg, S. M. & Roehl-Anderson J. M. (2011). *The controller's function: the work of the managerial accountant*. 4th ed. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Čižinská, R. (2018). *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Dluhošová, D. (2010). *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress.
- Dvořáková, L. & Červený, J. (2012). *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. Plzeň: Nava.
- Eschenbach, R. (2004). *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI.
- Eschenbach, R. & Siller, H. (2012). *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Přeložil Rubáš J.. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Freiberg, F. (1996). *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press.
- Hermann, P. & Lazar, J. (1999). *Nákladový controlling*. Ostrava: Repronis.
- Horváth, P. & Partners (2004). *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting.
- Cheng, T. C. E., Podolsky S. & Jarvis, P. (1996). *Just-in-time manufacturing: an introduction*. 2nd ed. New York: Chapman & Hall.
- International Group of Controlling, (2003). *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český : 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kalouda, F. (2017). *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Kislingerová, E. & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck.

Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck.

Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck.

Knápková, A., Pavelková, D. & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s.

Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D. & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s.

Kupriienko, A.V. (2018). *Controlling Concept Development in the Context of Formation of Accounting Provision*. Directory of Open Access Journals. Dostupné z: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/12-2018/kupriienko.pdf>.

Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Nývltová, R. & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing a.s.

Režňáková, M. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s.

Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s.

Štůsek, J. (2007). *Řízení provozu v logistických řetězcích*. V Praze: C.H. Beck.

Váchal, J. & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s.

Vollmuth, H. J. (2004). *Nástroje controllingu od A do Z*. Přeložil Vysušil, J. & Sladká, L. Praha: Profess Consulting.

Žůrková, H. (2007). *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s.

Elektronické zdroje

Amundi Asset Management. (2019). *Amundi fund solutions – conservative*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <https://www.amundi.cz/produkty/product/view/LU1121647660>

Atlantis PC s.r.o., (2000-2019). *FinAnalysis, Aplikace pro zpracování finanční analýzy z účetních výkazů Vaší firmy*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/cenik-financni-analyzy.html>

CCB spol. s r.o., (2001-2019). *SystemOnline. S přehledem ve světě informačních technologií. SAP Business Information Warehouse*. Cit. 11.3.2019, dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/sap-business-information-warehouse.htm>

Česká národní banka, (2019). *Aktuální prognóza ČNB*. Cit. 17.02.2019, dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Daiho, (2019). *About Daiho*. Cit. 17.02.2019, dostupné z: <http://www.daiho.cz/en/>

E.ON. (2019). *Solární panely – cena?* Cit. 11.03.2019, dostupné z: <https://www.eon.cz/radce/solarni-panely-cena>

Gametall a.s. (2019). *Výroba a montáž ocelových hal a konstrukcí. Cenová nabídka online*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <https://www.montovane-haly.com/rychly-vypocet-kalkulace/>

KCTdata, Less IT. More Power. (2019). *Kurzy a školení v systémech SAP. SAP Reporting na BW*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <http://www.kurzysap.cz/sap-reporting-na-bw>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, (2011-2019). *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Přehled listin Daiho Czech s.r.o.* Cit. 20.03.2019, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=171210>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, (2011-2019). *Veřejný rejstřík a sbírka listin: Přehled listin OKULA Nýrsko a.s.* Cit. 20.03.2019, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=515022>

Rada pro výzkum, vývoj a inovace, poradní orgán vlády České republiky (2015). *Vláda schválila věcný záměr zákona o podpoře výzkumu*. Cit. 17.02.2019, dostupné z: <https://www.vyzkum.cz/FrontAktualita.aspx?aktualita=784956>

StopStav CZ s.r.o. (2019). *Centrální registr insolventních firem. StopStav.CZ. Ceník*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <https://www.stopstav.cz/1006-cenik.html>.

Studio Osiris. (2016). *Tvorba webových stránek ceník*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <https://www.studioosiris.cz/cenik/>.

UniCredit Bank. (2019). *Ceník podfondů a českých fondů skupiny Amundi*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty/obcane/sporeni-a-investice/Cenik_PODFONDU_AMUNDI_FUNDS_03_2019.pdf

UniCredit Bank. (2019). *Pravidelné investice. U invest Plus*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/cs/obcane/sporeni_a_investice/pravidelne-investice.html

UniCredit Bank. (2019). *Úrokové sazby. Termínované vklady*. Cit. 11.03.2019, dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/ostatni/urokove-sazby.html>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti Daiho Czech s.r.o.

Kozibratka, O., Planetová, M. & Planetová, M. (2017). *Písemná zpráva* (Seminární práce z předmětu Strategický management podniku). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Planetová, M. (2017). *Moderní přístupy k hodnocení finančního zdraví podnikatelského subjektu* (Bakalářská práce). Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Studijní materiály z předmětu Strategický management podniku

Seznam tabulek

Tabulka 1: Portfolio produktů.....	47
Tabulka 2: Matice EFE	54
Tabulka 3: Matice IFE	58
Tabulka 4: Vývoj ukazatele ČPK (v tis. Kč)	62
Tabulka 5: Podíl ČPK na OA	64
Tabulka 6: Obratový cyklus peněz (ve dnech)	65
Tabulka 7: Hodnoty obratu zásob	68
Tabulka 8: Hodnoty doby obratu zásob	69
Tabulka 9: Přehled stáří pohledávek (v tis. Kč).....	71
Tabulka 10: Hodnoty obratu pohledávek.....	73
Tabulka 11: Hodnoty doby obratu pohledávek.....	74
Tabulka 12: Přehled stáří závazků (v tis. Kč).....	75
Tabulka 13: Obchodní deficit (ve dnech)	75
Tabulka 14: Přehled peněžních prostředků (v tis. Kč).....	77
Tabulka 15: Hodnoty ukazatelů likvidity	78
Tabulka 16: Horizontální analýza aktiv	83
Tabulka 17: Horizontální analýza pasiv	84
Tabulka 18: Horizontální analýza výsledovky	85
Tabulka 19: Vertikální analýza aktiv (v %).....	87
Tabulka 20: Vertikální analýza pasiv (v %)	88
Tabulka 21: Vertikální analýza výsledovky (v %)	90
Tabulka 22: Ukazatele zadluženosti	91
Tabulka 23: Ukazatele rentability (v %).....	94
Tabulka 24: Ukazatele aktivity	97
Tabulka 25: Altmanův index Z-Score	101
Tabulka 26: Index IN05	101
Tabulka 27: Tafflerův model	102
Tabulka 28: Index bonity	102
Tabulka 29: Kralickův Quicktest.....	103
Tabulka 30: Pomocná tabulka ke Kralickově Quicktestu.....	103
Tabulka 31: Pomocná tabulka ke Kralickově Quicktestu.....	103
Tabulka 32: Plán aktivit v roce 201X	112

Tabulka 33: Plán aktivit v roce 201X+1	113
Tabulka 34: Plánované cíle roku 201X+2	113
Tabulka 35: Plán DHM pro období 201X-201X+2 (v tis. Kč).....	115
Tabulka 36: Plán aktiv pro období 201X-201X+2 (v tis. Kč)	116
Tabulka 37: Plán pasiv pro období 201X-201X+2 (v tis. Kč).....	117
Tabulka 38: Plán výkazu zisku a ztráty pro období 201X-201X+2 (v tis. Kč)	118
Tabulka 39: Výše bankovních investic	124
Tabulka 40: Doba návratnosti investic do automatizace a robotizace.....	125
Tabulka 41: Vyčíslení ekonomických dopadů 201X-201X+2	126

Seznam obrázků

Obrázek 1: Cíle controllingu v systému řízení	16
Obrázek 2: Čistý pracovní kapitál z pohledu manažera	25
Obrázek 3: Čistý pracovní kapitál z pohledu vlastníka	25
Obrázek 4: Obratový cyklus peněz	26
Obrázek 5: Průběh hladiny zásob v čase	29
Obrázek 6: Du Pont rozklad.....	42
Obrázek 7: Index bonity	44
Obrázek 8: Hodnocení Kralickova Quicktestu	45
Obrázek 9: Vývoj ČPK (v tis. Kč).....	64
Obrázek 10: Obratový cyklus (ve dnech)	65
Obrázek 11: Vývoj opravných položek k zásobám (v tis. Kč).....	67
Obrázek 12: Obrat zásob.....	69
Obrázek 13: Doba obratu zásob (ve dnech).....	70
Obrázek 14: Vývoj opravných položek k pohledávkám (v Kč)	72
Obrázek 15: Obrat pohledávek	73
Obrázek 16: Doba obratu pohledávek (ve dnech)	74
Obrázek 17: Vývoj doby obratu pohledávek a závazků (ve dnech)	76
Obrázek 18: Obchodní deficit (ve dnech).....	76
Obrázek 19: Běžná likvidita	79
Obrázek 20: Pohotová likvidita	80
Obrázek 21: Okamžitá likvidita.....	80
Obrázek 22: Ukazatele likvidity	81
Obrázek 23: Podíly majetku na celkových aktivech (v %).....	88
Obrázek 24: Podíly zdrojů na celkových pasivech (v %).....	89
Obrázek 25: Celková zadluženost (v %).....	91
Obrázek 26: Míra zadluženosti (v %)	92
Obrázek 27: Koeficient samofinancování (v %).....	93
Obrázek 28: Rentabilita aktiv (v %)	94
Obrázek 29: Rentabilita vlastního kapitálu (v %).....	95
Obrázek 30: Rentabilita tržeb (v %)	96
Obrázek 31: Rentabilita investovaného kapitálu (v %)	96
Obrázek 32: Obrat aktiv.....	97

Obrázek 33: Obrat stálých aktiv	98
Obrázek 34: Obrat oběžných aktiv	99
Obrázek 35: Du Pont rozklad.....	100
Obrázek 36: Vlastnosti produktů UniCredit Bank a.s.	123
Obrázek 37: Schéma návrhů opatření	125

Seznam použitých zkratek

a.s.	akciová společnost
ABC	Activity Based Costing
apod.	a podobně
aj.	a jiné
atp.	a tak podobně
BÚ	bankovní účet
CN	celkové náklady
ČNB	Česká národní banka
ČPK	čistý pracovní kapitál
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DOP	doba obratu pohledávek
DOZ	doba obratu zásob
EAC	zisk pro akcionáře
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	zisk před úroky, odpisy a zdaněním
EBT	zisk před zdaněním
FIFO	First In, First Out
IGC	International Group of Controlling
JIT	Just in Time
Kč	korun českých
mil.	milión
MRP	Material Requirement Planning

např.	například
NOPAT	provozní zisk po zdanění plus úroky
OP	obrat pohledávek
OZ	obrat zásob
popř.	popřípadě
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SAP BW	SAP Business Information Warehouse
tis.	tisíc
tn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
VK	vlastní kapitál

Seznam příloh

Příloha A: Celková cena výrobní haly

Přílohy

Příloha A

Celková cena	
Cena konstrukce :	6 499 700 Kč
Cena střešního pláště :	2 420 800 Kč
Cena stěnového pláště :	1 986 600 Kč
Cena výplně - vrata, okna, ... :	1 670 200 Kč
Cena doplňků - žlaby, ... :	129 600 Kč
Cena za dopravu :	57 200 Kč
Cena celkem bez DPH :	12 764 100 Kč
Cena celkem bez DPH :	12 764 100 Kč
DPH 21 % :	2 680 500 Kč
Celková cena s DPH :	15 444 600 Kč

Zdroj: Webové stránky Gametall, a.s., 2019

Abstrakt

PLANETOVÁ, Magdaléna. *Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku*. Plzeň, 2019. 140 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: controlling, pracovní kapitál, zásoby, pohledávky, peněžní prostředky

Předložená práce je zaměřena na controlling pracovního kapitálu v podniku Daiho Czech s.r.o. Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje pojem controlling se zaměřením na controlling pracovního kapitálu. Dále je v teoretické části popsána finanční analýza. Praktická část práce se nejdříve věnuje představení vybraného podniku a analýze externího a interního prostředí. Poté jsou charakterizovány controllingové aktivity v podniku. Významná část práce se zabývá hodnocením efektivnosti řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu. V závěru práce jsou zhodnoceny provedené analýzy a navržena patřičná doporučení ke zlepšení řízení pracovního kapitálu.

Abstract

PLANETOVÁ, Magdaléna. *Controlling of working capital in a selected company*. Plzeň, 2019. 140 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: controlling, working capital, stocks, receivables, cash resources

The presented work is focused on controlling of working capital in the company Daiho Czech s.r.o. The thesis consists of theoretical and practical part. The theoretical part defines the concept of controlling with focus on controlling of working capital. Furthermore, the theoretical part describes the financial analysis. The practical part of the thesis is firstly dedicated to the presentation of the selected company and analysis of external and internal environment. Thereafter the controlling activities in the company are characterized. An important part of the thesis concerns with the evaluation of the effectiveness of management of individual working capital components. In conclusion, the conducted analyzes are evaluated and the appropriate recommendations for the improvement of working capital are proposed.