

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling pohledávek

Controlling of outstandings

Bc. Iveta Skopová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta SKOPOVÁ**
Osobní číslo: **K11N0040K**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Controlling pohledávek**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Charakterizujte možnosti controllingu jako nástroje podporujícího řízení.
2. Analyzujte úlohy a kritéria pro řízení pracovního kapitálu s důrazem na controlling pohledávek.
3. Charakterizujte společnost Alfa Laval spol. s r. o.
4. Analyzujte řízení pohledávek a proveďte finanční analýzu.
5. Vyhodnoťte efektivitu controllingových aktivit ve zvoleném podniku a navrhněte možná zlepšení.

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


- DRBOHLAV, Josef; POHL, Tomáš. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1
- ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9
- SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika. 5. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1
- VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4
- VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0770-5

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

Datum zadání diplomové práce: **31. srpna 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **7. prosince 2012**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 31. srpna 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling pohledávek“

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

V Plzni, dne 29. 11. 2012

.....
podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za vedení práce, cenné rady a příjemnou spolupráci. Dále bych chtěla poděkovat panu doc. RNDr. Ing. Ladislavu Lukášovi, CSc. za cenné konzultace při zpracování dat pro analýzu pohledávek. Mé poděkování patří také zaměstnancům společnosti Alfa Laval spol. s r. o. za ochotu a čas, který mi věnovali.

Obsah

Úvod	8
1. Controlling.....	10
1.1 Pojem a význam controllingu	10
1.2 Vývoj controllingu	12
1.3 Cíle a funkce controllingu.....	13
1.4 Controlling jako nástroj podporující řízení.....	15
1.4.1 Strategický a operativní controlling.....	15
1.4.2 Metody užívané ve strategickém controllingu.....	16
1.4.2.1 Analýza globálního konkurenčního okolí.....	17
1.4.2.2 Analýza odvětví	18
1.4.2.3 Analýza podniku	21
1.4.2.4 Analýza produktu.....	23
1.4.3 Metody užívané v operativním controllingu.....	25
1.4.3.1 Analýza ABC	25
1.4.3.2 Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis)	25
1.4.3.3 Cílové řízení nákladů (Target Costing).....	27
1.4.3.4 Kalkulace ABC (Activity Based Costing).....	27
2. Controlling pracovního kapitálu	29
2.1 Pracovní kapitál (Working Capital)	29
2.2 Řízení pracovního kapitálu (Working Capital Management).....	30
2.2.1 Obratový cyklus peněz (Cash Conversion Cycle).....	30
2.3 Controlling zásob	31
2.3.1 Ukazatele efektivity zásob	33
2.3.2 Metody řízení zásob.....	33
2.4 Controlling krátkodobého finančního majetku	34
2.5 Controlling krátkodobých závazků	35
3. Controlling pohledávek.....	36
3.1 Pohledávky.....	36
3.1.1 Pohledávka jako právo.....	36
3.1.2 Pohledávka v účetnictví	36
3.1.3 Pohledávka jako obchodní úvěr	38
3.1.4 Příslušenství pohledávek	38
3.2 Monitoring pohledávek	39
3.3 Řízení pohledávek (Credit Management)	40
3.3.1 Analýza informací	40
3.3.2 Náklady související s řízením pohledávek	41
3.3.2.1 Ukazatele řízení nákladů	42
3.3.3 Zajišťovací instrumenty k pohledávkám	43
3.3.4 Řízení rizik.....	45

4.	Alfa Laval, spol. s r. o.....	46
4.1	Základní údaje.....	46
4.2	Historie společnosti.....	47
4.3	Poslání společnosti.....	47
4.4	Základní firemní hodnoty	48
4.5	Organizační struktura podniku.....	48
5.	Stručná analýza společnosti Alfa Laval.....	50
5.1	Analýza globálního (makro) okolí	50
5.1.1	Legislativa.....	50
5.1.2	Ekonomika	50
5.1.3	Technologie	51
5.1.4	Ekologie	52
5.2	Analýza odvětví (mikrookolí).....	53
5.2.1	Konkurence.....	53
5.2.2	Zákazníci	54
5.2.3	Dodavatelé	56
5.2.4	Matice EFE	57
5.3	Analýza podniku	58
5.3.1	Management	59
5.3.2	Marketing.....	60
5.3.3	Informační systém	61
5.3.4	Matice IFE	62
5.4	Analýza produktu.....	63
5.5	Hodnocení strategické pozice společnosti	63
6.	Finanční analýza společnosti	66
6.1	Vývoj v čase.....	66
6.2	Poměrové ukazatele	69
6.2.1	Ukazatele rentability	69
6.2.2	Ukazatele likvidity	72
6.2.3	Ukazatele aktivity	74
6.2.4	Ukazatele zadluženosti	75
6.3	Souhrnné ukazatele – Index IN 2005	76
6.4	Zhodnocení finanční analýzy	77
7.	Analýza pohledávek ve společnosti Alfa Laval	78
7.1	Monitoring pohledávek ve společnosti Alfa laval	79
7.2	Příprava dat pro analýzu pohledávek po splatnosti.....	81

8. Vyhodnocení efektivity controllingových aktivit a návrh možných opatření.	90
8.1 Vyhodnocení současného stavu	90
8.1.1 Začlenění controllingu	90
8.1.2 Informační systém	91
8.1.3 Controlling pracovního kapitálu	91
8.2 Návrh možných opatření	92
8.2.1 Analýza pomocí Markovových řetězců	93
Závěr	96
Seznam použitých grafů.....	101
Seznam použitých obrázků	102
Seznam použitých tabulek	103
Seznam použitých zkratk a značek	104
Seznam použité literatury	106
Seznam příloh.....	109

Úvod

Globální podnikatelské prostředí na pozadí neřešené dluhové krize eurozóny prochází neustálými proměnami a vytváří tak silný konkurenční tlak na jednotlivé podniky. Všechny podniky bez ohledu na to, zda jsou v současnosti více či méně úspěšné, jsou nuceny neustále hodnotit svou pozici a predikovat budoucí vývoj. K tomu je nutné vhodně stanovit strategii podniku, strategické cíle a cesty k jejich dosažení. Od strategických cílů se odvíjejí operativní a taktické cíle, jejichž dosažení je nutné neustále konfrontovat s měnícími se podmínkami na trzích. Úspěšnost plnění cílů podniku mohou výrazně podpořit controllingové aktivity, které poskytují informace vedoucí ke správným rozhodnutím. Tyto informace musí být kvalitní, spolehlivé a musí přicházet včas, aby správné rozhodnutí mohlo být účinné. Získávání spolehlivých, kvalitních a včasných informací je mnohdy velmi složité a často i nákladné. Náklady na získání informací je nutné porovnávat s výsledným efektem jejich uplatnění.

Controllingové aktivity se zaměřují zvláště na oblast tvorby plánů a jejich koordinace, kontroly a na zajištění zpětné vazby. Strategický controlling je podporou managementu při budování potenciálů úspěchu a udržení dlouhodobé stability podniku. Základem pro strategický controlling je výše zmíněný strategický plán. Operativní controlling napomáhá managementu při optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit. Orientuje se na operativní plánování, kontrolu a vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy. Provedení analýz umožňuje vymezit postavení podniku v konkurenčním prostředí včetně jeho předností i slabých stránek. Poskytuje informace o minulém vývoji a současném stavu globálního okolí podniku, odvětví, ve kterém podnik působí, o podniku samotném a rovněž o nabízených produktech. Analýzy slouží jako podklad pro stanovení prognóz budoucího vývoje.

Jednou ze složek operativního controllingu je také controlling pohledávek. Pohledávky ovlivňují podnik v mnoha směrech, mají vliv na jeho majetkovou a finanční strukturu, působí na likviditu podniku, jeho náklady i výnosy. Míra vlivu pohledávek závisí na jejich kvantitativní výši a také na podílu v majetkové struktuře podniku. Úlohou controllingu v této oblasti je zejména evidence a kontrola objemu pohledávek, analýza vztahu pohledávek k objemu prodeje a sledování lhůt splatnosti jednotlivých pohledávek.

Cíl diplomové práce

Součástí efektivního informačního systému podniku jsou controllingové aktivity, které mohou zvyšovat efektivitu rozhodovacího procesu a podporovat správné a včasné rozhodování na všech stupních podnikového řízení. Cílem této diplomové práce je charakterizovat možnosti controllingu jako nástroje podnikového řízení. V teoretické části práce analyzovat úlohy a kritéria pro řízení pracovního kapitálu se zaměřením na pohledávky, ukázat možnosti řízení a monitoringu pohledávek. V praktické části provést analýzu ve zvoleném podnikatelském subjektu v rozsahu níže provedených dílčích cílů. Dále porovnat výsledky z teoretického a praktického výzkumu formou shrnujících závěrů z diplomové práce.

Definice dílčích cílů diplomové práce:

- Vymežit pojmy a význam controllingu, stručně charakterizovat funkce a nástroje využívané v rámci controllingových aktivit.
- Analyzovat úlohy a kritéria pro řízení pracovního kapitálu s důrazem na controlling pohledávek.
- Analyzovat zvolený podnikatelský subjekt – společnost Alfa Laval, spol. s r. o., vč. realizace finanční analýzy.
- Uskutečnit analýzu řízení pohledávek ve zvoleném subjektu, vypracovat postup získání a zpracování dat z reálných podkladů podnikového informačního systému a provést jejich analýzu.
- Provést shrnutí poznatků a vyvození závěrů, popř. doporučení u analyzovaného subjektu v praktické části práce.
- Provést závěrečné shrnutí výzkumu formou porovnání praktických poznatků s teoretickým výzkumem a závěry zobecnit.

Metodika diplomové práce

Zvolit odpovídající literární zdroje zaměřené na problematiku controllingu a pohledávek v podniku. Seznámit se se společností Alfa Laval, spol. s r. o., shromáždit a analyzovat potřebná data z informačního systému podniku. Vlastní úvahou a kritikou řešit a konfrontovat s dostupnými teoretickými zdroji problematiku controllingu jako nástroje podporujícího řízení, analyzovat možnosti řízení pohledávek v podniku. Zvolenou metodiku podřídí cílům této diplomové práce.

1. Controlling

Controlling se od svého vzniku neustále vyvíjí a stává se nedílnou součástí každého moderního podniku. V teorii i praxi controllingu se však vyskytují značné názorové rozdíly. Velmi často je chybně považován za pouhou kontrolu. Ve skutečnosti však jde o koncepci řízení zaměřenou na výsledek, přičemž kontrola je jeho složkou. Controlling koordinuje plánování s kontrolou a informačními toky v podniku.

1.1 Pojem a význam controllingu

Původ slova controlling je možné hledat v mnoha jazycích. Na první pohled se nabízí anglický výraz „to control“, který můžeme přeložit např. jako kontrolovat, řídit, ovládat, regulovat nebo usměrňovat. V angloamerické jazykové oblasti je controlling chápán jako jedna z ústředních funkcí managementu, spolu s plánováním, organizováním a dalšími. Může být interpretován také jako „measurement of accomplishment of events against the standard of plans and the correction of deviations to assure attainment of objectives according to plans“¹ (Kelada, 1996, s. 240). Controller je zde vnímán jako manažer zodpovědný za účetní oddělení a za poskytování informací ostatním manažerům.

Německý výraz „die Kontrolle“ má spíše význam řízení a kontrola. Controllerem je pak míněn člen vedení společnosti. Controlling v německé jazykové oblasti je považován za nástroj řízení podniku zaměřeného na cíl, zejména pak na přímé cíle, tj. koordinační a informační.

Pokud jde o definici controllingu, dochází k názorové nejednotnosti autorů v jeho chápání, zda jde spíše o funkci řízení či novou filozofii řízení. Pro možnost srovnání jsou uvedeny definice některých autorů.

Podle Eschenbacha (2004, s. 75) je „původním účelem controllingu koordinace systému řízení pro zajištění vnitřní a vnější harmonizace a zajištění informací. Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“

¹ Přeloženo: „Měření dosažených výsledků v porovnání s plánovanou úrovní a korekce odchylek k zajištění dosažení plánovaných cílů.“

Freiberg (1996, s. 10) označuje controlling za „specifickou koncepci podnikového řízení, založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.“

Horváth (2004, s. 5) nazývá controllingem „koncepci řízení zaměřenou na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry hospodářským svědomím podniku.“

Podle Krále (2006, s. 26) je „controlling obecně vyjádřeno metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žadoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“

Mayer a Mann (1992, s. 15) považují controlling za „systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabráňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“

Společnými prvky jednotlivých definic jsou řízení, propojení plánování a kontroly, důraz na informační a poradenskou funkci poskytovanou řídicímu managementu, kterému controlling dává k dispozici potřebné podklady k rozhodování. Controlling tak můžeme chápat jako moderní, funkční model řízení, jehož pomocí je možné včas reagovat na vznikající problémy a tím pozitivně ovlivňovat výkonnost společnosti.

Filozofii controllingu je možné charakterizovat (Synek, 2011) pomocí tří základních principů:

- **orientace na cíle** – předpokladem je přímý podíl controllingu na stanovení podnikových cílů a kontrole jejich plnění a zároveň pomoc při vypracování vhodné metodiky plánování.
- **orientace na úzké profily** – smyslem controllingu je vybudování vhodného informačního systému, který poskytuje dostatek kvalitních dat a pomáhá odkrýt a následně odstranit tzv. úzká místa, která brání plnění podnikových cílů.
- **orientace na budoucnost** – hlavním cílem je předcházení problémům v budoucnosti. Minulost je zajímavá pouze v té míře, ve které ovlivňuje budoucnost.

Z hlediska předmětného zaměření je controlling orientován především na řízení zisku. Ne vždy však musí jít o řízení zisku v pravém slova smyslu. Jelikož téměř každá činnost v podniku je spojena se vznikem nákladů, může být aplikován také tzv. nákladový controlling. Díky důslednému plánování, rozpočtování a vyhodnocování nákladů je možné kontrolovat jejich nárůst a tím i výsledný zisk. Vztah podniku a jeho okolí zobrazuje tzv. finanční controlling, který zabezpečuje řízení peněžních toků, tj. příjmů a výdajů. Pro zajištění transformace zisku na cash-flow, je nezbytné věnovat pozornost také oblasti zásobování, výroby a prodeje, tzn. obchodnímu a marketingovému controllingu, které mohou být doplněny např. controllingem kvality, inovačním nebo personálním controllingem.

1.2 Vývoj controllingu

Počátky controllingu můžeme spatřit již na konci 19. století v USA u výrobních dopravních podniků (např. Ford Motor Company či General Electric Company). Původní náplní práce controllerů, tj. nositelů controllingových činností, byla správa finančních záležitostí podniku. Velkého rozmachu se controlling dočkal v období světové hospodářské krize, která si vynutila přehodnocení dosavadních způsobů vnitropodnikového řízení. Controllingové činnosti byly rozšířeny také na přípravu a zpracování informací pro plánování a rozhodování, tvorbu metodiky pro kontrolu dosahování podnikových cílů nebo poradenství pro vedoucí pracovníky. Největší rozvoj zaznamenal controlling v 50. a 60. letech 20. století v USA. Náplní práce controllerů se staly veškeré činnosti spojené s plánováním, řízení nákladů, daňových záležitostí a majetku a také tvorba metodiky pro účetnictví. V 70. letech se funkce controllera transformovala do funkce finančního manažera.

K rozvoji controllingu v Evropě přispěla hospodářská obnova po 2. světové válce, která souvisela i se vstupem amerického kapitálu do evropských podniků. Controllingové činnosti byly uplatňovány zejména v systému řízení dceřiných společností amerických firem. K výraznějšímu prosazování controllingových aktivit docházelo v období průmyslové stagnace a ropné krize v 70. letech. Důvodem bylo zvyšování tlaku na hospodárné a efektivní řízení.

V České republice se prvky controllingu poprvé objevily již ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích inspirovaných americkými vzory. Za průkopníka controllingové filozofie je považován český podnikatel a manažer Tomáš Baťa.

Po poválečném oživení došlo k nástupu centrálně plánované ekonomiky a také k útlumu controllingu, který se opět začal prosazovat až s příchodem tržního hospodářství v 90. letech 20. století. V současnosti lze controllingové aktivity nalézt zejména v oblastech finančního řízení, manažerského a nákladového účetnictví.

1.3 Cíle a funkce controllingu

Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění úspěšné dlouhodobé existence společnosti. To je možné při splnění dílčích cílů, jimiž jsou zabezpečení schopností anticipace a adaptace, reakce a koordinace. **Anticipace** spočívá ve zprostředkování důležitých údajů o možných budoucích změnách okolí, zatímco **adaptace** poskytuje informace o již existujících změnách. Zajištění schopnosti **reakce** vyžaduje zavedení informačního a zejména kontrolního systému, který podává informace o průběžném stavu skutečného vývoje v porovnání se stavem plánovaným. Tím umožňuje cílově zaměřené korektury vnitřních a vnějších poruch. **Koordinace** se primárně vztahuje na systém řízení, a to tvorbu předpokladů pro sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení. K zabezpečení těchto schopností je třeba aktivní účasti controllingu v celém procesu řízení.

Management společnosti musí v první řadě uvádět v soulad požadavky cílů vlastníků podniku, zaměstnanců všech hierarchických úrovní a také okolí podniku. **Vlastníky** zajímá zejména udržení, zvýšení a zúročení investovaného kapitálu. **Zaměstnanci** odvozují své nároky ze svých osobních výkonů. Jejich cílem může být jednak mzda, penze, zajištění sociální péče, pracovní spokojenost, ale také růst atraktivity pracovních míst či růst úrovně vzdělání. **Okolí podniku** ovlivňuje fyzickou, technologickou, právně politickou, ekonomickou, sociální a kulturní existenci podniku. Typické okolí tvoří zákazníci, dodavatelé, konkurence, svazy či občanské iniciativy a média. Předpokladem stálosti podniku je dosažení rovnováhy plnění podnikových cílů, neboli přibližně rovnoměrné splnění cílů ve všech třech oblastech. Úkolem controllingu je podpořit management při přípravě strategie rovnováhy pro dosažení cíle.

Aby bylo možné tyto cíle splnit, je třeba, aby controlling převzal **řadu funkcí**. Ve svých počátcích byl controlling jen pasivním nástrojem, sloužil zejména ke sběru dat, plnil tedy funkci **registrační**. Později se stal aktivním nástrojem, zaměřil se na kontrolu hospodárnosti, na vypracovávání zlepšovacích návrhů a začal tak plnit funkci **navigační**. Nejvyšší stupeň vývoje controllingu představuje controlling orientovaný

na řízení. Zde se jedná o ucelený systém řízení propojující oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. Controlling poskytuje managementu veškerý potřebný servis pro plnění jeho úloh, zodpovídá přitom za správnost, včasnost a přiměřenost podpory. Vykonává tedy funkci **informační**. Manažer je poté zodpovědný za konečné rozhodnutí, ať už se řídí radami controllingu či nikoli. Kromě podpory řízení může controlling provádět i řídicí výkony či se na řízení aktivně podílet. Tuto funkci můžeme nazvat funkcí **inovační**. Práce controllingu pak spočívá zejména ve vytváření souboru controllingových nástrojů a metod používaných při řízení. Controlling může doplňovat práci manažerů nebo přímo převzít zodpovědnost za rozhodování v krizových situacích, pokud má předem stanoveny rozhodovací kompetence. Controlling se podílí také na vývoji jednotlivých podsystémů řízení a vztahů mezi nimi a vystupuje ve funkci **koordinační**.

Základem úspěchu podnikových činností je kvalitní plánování, realizace plánů a kontrola. Zde hraje důležitou roli controlling, který má zajistit především servis či poradenství pro podnikový management. Jedná se o výběr vhodných metod pro plánování a prognózování, zajištění věcné a časové provázanosti podnikových plánů, zabezpečení kontrolovatelné struktury plánů, doporučení konkrétních nástrojů vedoucích ke splnění stanovených cílů a také zajištění zpětné vazby. Pro realizaci controllingu jako filozofie řízení není bezpodmínečně nutné vytvářet pozice controllerů či controllingová oddělení, přesto však ve velkých a středních podnicích k realizaci těchto míst dochází. Pro aplikaci controllingu a jeho funkcí je pak nezbytná kooperace s manažery. Rozdíly a společné znaky mezi controllerem a manažerem zobrazuje následující tabulka:

Tab. 1 Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu

Management	Manažer: <ul style="list-style-type: none"> • Plánování • Rozhodování • Koordinování • Motivování • Organizování • Kontrola 	Controller: <ul style="list-style-type: none"> • Tvorba metod a nástrojů • Moderování dat • Koordinace a aktualizace systému
Servis managementu	<ul style="list-style-type: none"> • Získání a zpracování informací • Prezentace managementu 	

Zdroj: Mikovcová, H. Controlling v praxi. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, s. 16

Rozsah činností se odvíjí od velikosti a formy podniku, stylu řízení, historickém vývoji controllingu v podniku, vývoji externího prostředí, otázkách, které je třeba řešit a také na ochotě manažerů k implementaci controllingu. Zároveň není možné od sebe úlohy oddělovat. Po určité době dochází k propojení mezi controllingem a managementem, neboť od sebe manažer a controller navzájem přebírají řadu úkolů.

1.4 Controlling jako nástroj podporující řízení

„Každý podnik sleduje určitou strategii, jejíž dosažení je zajištěno účelnou tvorbou provozních procesů a vytvořením vhodné organizační struktury. Do této struktury je vložen systém controllingu. Controlling musí s ohledem na úkoly, organizaci a nástroje dávat jak celek, tak systém.“ (Horváth, 2004, s. 8)

Úlohou controllingu je podpora managementu ve všech fázích řízení a případné provádění některých řídicích výkonů. Činnosti controllingu v oblasti řízení můžeme rozdělit na operativní a strategické.

1.4.1 Strategický a operativní controlling

Strategické řízení je považováno za řízení dlouhodobé, vychází z vize a strategických cílů podniku. Usiluje zejména o zajištění, udržování současných potenciálů úspěchu a vyhledávání či vytváření potenciálů nových. Základním výstupem strategického řízení je tvorba strategického plánu. Ten popisuje, jaká je vize podniku, jeho poslání a cíle v horizontu několika příštích let a také určuje způsob, kterým lze stanovených cílů dosáhnout.

Úkolem **strategického controllingu** je podpora managementu při budování potenciálů úspěchu a udržení dlouhodobé stability podniku. Základem pro strategický controlling je výše zmíněný strategický plán. Cíle jsou posuzovány zejména na základě kvalitativních parametrů, částečně prostřednictvím parametrů kvantitativních. Controlling vyhodnocuje naplňování strategických cílů, tzn. rozdělení činností, pořadí, odpovědnosti, zdroje a termíny. Dále zajišťuje revize strategií, stanovuje opatření a návrh alternativních řešení.

Dlouhodobé strategické cíle jsou podkladem pro stanovení cílů operativních, tj. cílů průběžných, krátkodobých, nejčastěji s horizontem do jednoho roku. K dosažení těchto cílů je možné používat řadu operativních plánů, zejména marketingový, obchodní, finanční, inovační a personální plán, případně plán řízení výroby či kvality.

Operativní plány mají klouzavý charakter, obsahují měřitelné a jasně specifikované cíle. Snahou **operativního řízení** je co nejlepší využití současných potenciálů úspěchu a dosažení co nejlepších hodnot kvantitativních cílů, tj. rentability, likvidity a hospodárnosti. Stanovených cílů lze dosáhnout pomocí taktických nástrojů operativního řízení, tj. marketingového mixu, politiky kvality či motivačních systémů řízení lidských zdrojů. Operativní řízení zajišťuje mimo plánování také analýzy stavu jednotlivých úseků na základě průzkumu externího (makroprostředí, mikroprostředí) a interního prostředí podniku.

Operativní controlling podporuje a doplňuje management při optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit. Orientuje se na operativní plánování, kontrolu a vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy, která je založena na krátkodobých plánech položek rozvahy, nákladů a výnosů a cash-flow. Obvykle jsou cíle posuzovány na základě kvantitativních parametrů. Operativní controlling zabezpečuje porovnávání plánů s reálnou dosažitelností cílů, porovnání předpokládaného výsledku se stanovenými cíli. V případě zjištění odchylek je musí kvantitativně vyjádřit, znázornit jejich dopad do ekonomiky podniku a navrhnout okamžitá opatření.

Následující tabulka poskytuje přehledné srovnání základních znaků strategického a operativního controllingu.

Tab. 2 Strategický a operativní controlling

Typy Znaky	Strategický controlling	Operativní controlling
Orientace	Prostředí a podnikání: Adaptace	Podnikání: Hospodárnost provozních procesů
Stupeň	Strategické plánování	Taktické a operativní plánování a rozpočtování
Dimenze	Šance / Rizika, Přednosti / Slabiny	Výdaje / Výnosy, Náklady / Výkony
Cílové veličiny	Zajištění existence, potenciál úspěchu	Hospodárnost, zisk, rentabilita

Zdroj: Horváth, P. Nová koncepce controllingu. Praha: Profess consulting, 2004, s. 188

1.4.2 Metody užívané ve strategickém controllingu

Je-li v podniku aplikována controllingová filozofie, stává se nedílnou součástí řízení. Controller nese zodpovědnost (Mikovcová, 2007) za přípravu metod

strategického controllingu, metodické vedení při jejich aplikaci a také aplikaci kontrolních mechanismů pro zabezpečení strategické zpětné vazby. Pozornost je nutné věnovat nejen strategii, ale také změnám, které by mohly vést k ohrožení naplnění podnikové strategie.

Těžiště controllingových aktivit spočívá zvláště v oblasti tvorby plánů a jejich koordinace, kontroly a v zajištění zpětné vazby. Každý proces **strategického plánování** obsahuje následující etapy:

- analytickou,
- koncepční,
- implementace a kontroly.

Na základě analýz je možné určit postavení podniku v konkurenčním prostředí včetně jeho předností i slabých stránek. Získáváme informace o minulém vývoji a současném stavu globálního okolí podniku, odvětví, ve kterém podnik působí, o podniku samotném a rovněž o nabízených produktech. Analýzy slouží jako podklad pro stanovení prognóz budoucího vývoje a jako podklad pro následující etapu. V rámci koncepce strategického plánu dochází k vypracování strategické vize podniku, zpracování strategického programu a rozpočtu. V etapě implementace a kontroly je zajištěna důsledná realizace strategie a také pravidelné vyhodnocování postupu realizace vzhledem k plánu. Případné odchylky jsou analyzovány a jsou přijata vhodná regulační opatření.

1.4.2.1 Analýza globálního konkurenčního okolí

Pomocí této analýzy zkoumáme významné okolí podniku – politické, společenské, technologické, hospodářské a ekologické, jeho vývoj a možné dopady na podnik. Záměrem analýzy globálního okolí je určení determinantů konkurence a sil, které jej řídí. Analýza a závěry z ní vyplývající jsou zvláště v současném proměnlivém ekonomickém prostředí podstatným podkladem pro rozvoj podniku. K praktickému provádění globální analýzy okolí jsou vhodné zejména strategické systémy včasného rozpoznání, síťová analýza a technika scénáře.

Abychom identifikovali faktory mající vliv na podnik a jejich možné účinky, je vhodné využít tzv. **PEST analýzu**, tedy analýzu politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí.

Při analýze politických a právních podmínek hraje podstatnou roli co možná nejvčasnější odhalení přicházejících změn a možnost odhadu vlivu těchto změn na podnik. Významné mohou být změny v subvenční politice, nové normy Evropské Unie, vývojové tendence v pracovním právu, vliv odborů, antimonopolní a daňové zákony. Dále také ochrana spotřebitele, ochrana životního prostředí, politická stabilita či povolení určitých technologií. Vhodné je soustředit pozornost na několik málo oblastí a průběžně je sledovat.

Cílem analýzy ekonomického prostředí je získání přehledu o současném stavu a následných prognózách cen výrobních faktorů, kupní síly podniků i domácností, zjednodušeně řečeno přehledu o hospodářském vývoji státu. Podnik se orientuje zvláště na faktory, které by mohly ovlivnit jeho zisk a Cash-flow.

Analýzy týkající se sociálně kulturní oblasti a demografie výrazně ovlivňují podnikové výsledky. Jedná se o faktory demografické struktury společnosti, životního stylu a spotřebitelského chování nebo také dosažené úrovně vzdělání a kultury.

Důležitým faktorem úspěchu podniku je také technologická úroveň. Technologie mohou být spjaty přímo s výrobkem (produktová inovace) nebo s výrobou (inovace procesní). V rámci analýzy je snahou podniku odhadnout fázi životního cyklu technologie a porovnat ji s vyspělostí samotného podniku.

1.4.2.2 Analýza odvětví

Strategii podniku nepochybně ovlivňuje struktura a vývoj odvětví, ve kterém působí nebo zamýšlí v budoucnu působit. Podstatné je, které faktory jsou zodpovědné za vývoj odvětví a jaké zákonitosti jej ovládají. Žádoucí je zpracovat nejen analýzu současného stavu, ale taktéž prognózu pro předjímání budoucího vývoje odvětví.

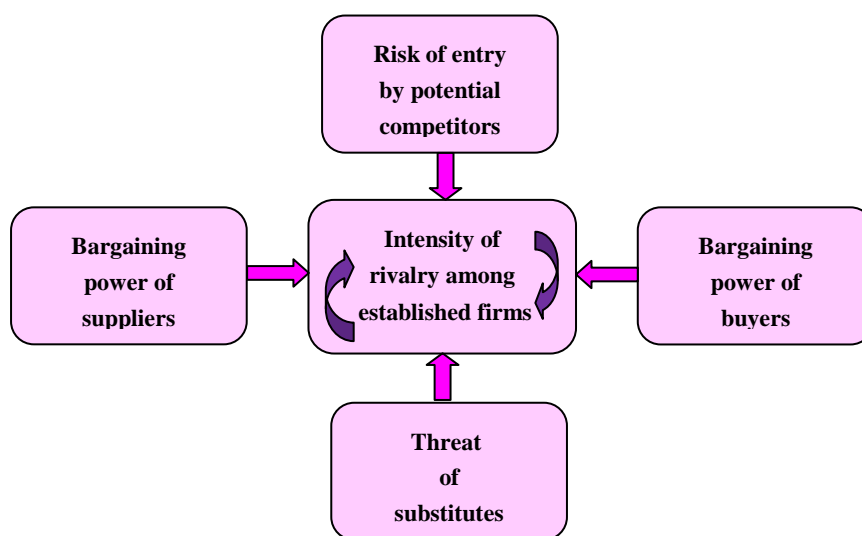
„U metodických a koncepčních východisek k analýze struktury odvětví nabývají na zvláštním významu práce Portera, který ve své koncepci „průmyslové organizace“ staví do popředí otázku, jaké determinanty soutěže měřené dlouhodobým výnosem použitého kapitálu jsou rozhodující pro potenciál zisku odvětví. Tento model umožňuje analyzovat a dávat do souvislosti mnohodomenziální faktory vlivu s přihlédnutím k vývojovým procesům.“ (Eschenbach, 2004, s. 264)

Porterův **model pěti sil (five forces model)** je pro analýzu odvětví používán nejčastěji. Porter vychází ze skutečnosti, že ne všechna odvětví mají stejný potenciál zisku. Ten je určován prostřednictvím společného působení pěti konkurenčních sil.

Nejprve je třeba určit pozici podniku v konkurenci v rámci odvětví a dále pak nalézt postavení, ve kterém bude podnik schopen co možná nejlépe využít sil konkurence.

„In any industry, whether it is domestic or international or produces a product or a service, the rules of competition are embodied in five competitive forces: the entry of new competitors, the threat of substitutes, the bargaining power of buyers, the bargaining power of suppliers, and the rivalry among the existing competitors.”²
(Porter, 1985, s. 4)

Obr. 1 Porterův model pěti sil (Porter's Five Forces Model)



Zdroj: HILL, CH., Jones, G. Strategic Management an integrated approach, 2009, s. 43

Z pěti determinantů konkurence uvedených v Obr. 1 se tři zabývají konkurencí, ať už přímo nebo nepřímo. Spolu s existujícími konkurenty (established firms) uvažujeme nové potenciální konkurenty (potential competitors) a porovnáním se substitučními výrobky (substitutes) analyzujeme rovněž konkurenty jiných odvětví. Tuto trojici doplňují vyjednávací síly odběratelů (power of buyers) a dodavatelů (power of suppliers).

1) **Intenzita rivality mezi existujícími podniky**

Podniky v odvětví jsou vzájemně provázané, a proto chování jednoho podniku vyvolává reakce jiných podniků. Stupeň rivality v různých odvětvích se liší a závisí na mnoha spolupůsobících strukturních faktorech.

² Přeloženo: „V každém odvětví, ať už v domácím či mezinárodním, které produkuje výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla hospodářské soutěže obsažena v pěti konkurenčních silách: vstup nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů a rivalita mezi stávajícími konkurenty.“

Jedná se např. o:

- počet a velikost konkurentů,
- míru růstu trhu,
- kapitálovou náročnost odvětví v kombinaci s bariérami výstupu z odvětví,
- diferenciaci produktu,
- počet zákazníků.

2) Riziko vstupu nových potenciálních konkurentů

Noví konkurenti usilují o získání podílu na trhu od stávajících firem, často se značným nasazením zdrojů. Analýzou potenciální konkurence zjišťujeme, jaká je pravděpodobnost vstupu do odvětví a které bariéry ztíží nově příchozím vstup na trh. Bariérami vstupu konkurence mohou být:

- úspory z rozsahu a zkušenosti již zavedených podniků,
- kapitálová náročnost odvětví,
- speciální technologie, know-how,
- náklady na změnu dodavatele a věrnost zákazníků,
- státní zásahy.

3) Hrozba substitutů

Substituty mohou pocházet i z odlišného odvětví, jsou však schopny ohrožovat svou cenou – představují horní cenovou hranici, kvalitou, výkonem či funkcí.

4) Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů spočívá zejména v možnosti zvyšování cen, změny kvality či prodlužování dodacích lhůt. Moc dodavatelů je závislá na následujících faktorech:

- stupeň koncentrace a počet dodavatelů,
- ohrožení dodavatelů substituty,
- významnost zákazníka pro dodavatele,
- náklady přechodu zákazníka k jinému dodavateli.

5) Vyjednávací síla odběratelů

Snahou odběratelů je snižování cen, zvyšování výkonu a kvality, poskytování výhodnějších úvěrových podmínek či obsáhlejší servis.

Síla odběratelů závisí např. na:

- koncentraci a velikosti zákazníků,
- podílu na celkovém obratu prodejce,
- podílu nákupních nákladů,
- nákladech přechodu zákazníka k jinému dodavateli,
- významnosti nakupovaného produktu.

Získané informace slouží ke stanovení významu jednotlivých sil pro podnik, umožňují odhadnout rizika a šance v odvětví a promítnout je do vlastní strategie.

1.4.2.3 Analýza podniku

Základem pro strategickou analýzu podniku je vymezení pozice podniku v odvětví a také stanovení očekávaného budoucího vývoje odvětví. V souvislosti s tím je třeba určit stávající potenciály a závislosti podniku, které představují základnu a omezující faktor pro budoucí vývoj podniku.

Je možné rozlišovat (Eschenbach, 2004) mezi **potenciály tržeb, potenciály zaměřenými na trh** (výrobní kompetence, známost značky, systém distribuce), a **vnitřními podnikovými potenciály schopnosti, resp. vybavení zdroji** (know-how, inovační síla, kapacita managementu, finanční síla, apod.).

Rozeznáváme dva typy **závislosti podniku**, a to **aktivní** a **pasivní**. Aktivními závislostmi rozumíme závislosti uvažované nárokové skupiny na podniku, pasivními jsou závislosti podniku na příslušné nárokové skupině (investorech, pracovnících, zákaznících, dodavatelích či státu). Oba typy závislostí zpravidla existují souběžně u všech významných nárokových skupin a jsou společně zhodnocovány. Dochází k tzv. bilanci závislosti, jež určuje prostor podniku pro jednání vůči uvažované nárokové skupině.

Ústředními nástroji strategické analýzy podniku jsou analýza potenciálů a strategická bilance. **Analýza potenciálů** se zabývá potenciály úspěchu. Zahrnuje analýzu silných a slabých stránek podniku v oblasti výrobku, výzkumu a vývoje, nákupu, výroby, logistiky, managementu, personální i finanční oblasti. Determinace silných a slabých stránek poskytuje přehled o využívaném a nevyužívaném potenciálu podniku. Analýza potenciálů je uceleným podkladem pro koncepci podnikové strategie. Účelem **strategické bilance** je zachycení a zobrazení podnikových závislostí významných pro plánování strategie. Ty vymezují dlouhodobý volný prostor pro

formování a jednání podniku. K sestavení strategické bilance slouží nejdůležitější funkce a zdroje podniku, jako např. kapitál, vč. lidského kapitálu, materiál, odbyt a know-how.

Cílem je jednak zajištění existujících potenciálů úspěchu, jednak vybudování potenciálů nových, ale také vědomé ovlivňování a formování závislostí podniku vůči nárokujejícím skupinám (stakeholders). V podniku se střetávají nároky a očekávání mnoha rozdílných osob a institucí a pro dlouhodobou životaschopnost podniku je důležité uspokojování očekávání všech nárokujejících skupin a vyvážená bilance závislostí.

K posouzení činností podniku je často využíváno **analýzy SWOT** – analýzy silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). SWOT analýza je významným strategickým nástrojem, který zkoumá výrobky, výrobu, marketing, finance, řízení podniku a jeho organizaci, konkurenci, sociální a politické faktory, aj.

Silné stránky jsou porovnávány s příležitostmi (kreativní myšlení, vize, ambice). Slabé stránky jsou srovnávány s hrozbami a potenciálním rizikem plynoucím ze slabých stránek, popř. z okolí podniku. Z porovnání v maticovém uspořádání vyplývají čtyři přístupy pro plánování strategie:

- **Přístup SO** – Snahou podniku je využití všech silných stránek při realizaci příležitostí. Využívá ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly.
- **Přístup WO** – Podnik se zaměřuje na zlepšení slabých stránek a usiluje o využití příležitostí z okolí. Pomalu posiluje své pozice, snaží se o nalezení silného spojence a využívá různé formy integrace.
- **Přístup ST** – Snahou podniku je využít silných stránek a blokovat hrozby, usiluje o oslabení konkurence. Využívá diversifikace výrobního sortimentu.
- **Přístup WT** – Podnik minimalizuje slabé stránky a vyhýbá se hrozbám, snaží se o přežití i za cenu kompromisů.

Při volbě strategie je vhodné upřednostnit přístupy orientované na silné stránky, tedy přístupy SO a ST. Úlohou strategického plánování je pak posílení silných stránek. Strategie WO a WT jsou strategie defenzivní, které volí zpravidla podniky nacházející se v existenční krizi. Jejich cílem je odvrátit vnější hrozby a odbourat slabé stránky.

1.4.2.4 Analýza produktu

Nástrojem pro vymezení a volbu strategií v oblasti produktů je **analýza portfolia**. Základem modelu portfolia je vytvoření strategických podnikových jednotek (SBU – Strategic Business Units) zařazených do strategických podnikových oblastí. Pod pojmem strategické podnikové jednotky rozumíme výrobní skupiny realizované na přesně definovaném trhu za působení jasně definované konkurence. Výrobky jsou do skupin soustředěny podle technologií, technických funkcí, výkonnosti, následně pak podle odběratelů či trhů. Skupiny výrobků mohou být do jednotlivých portfoliových oblastí zařazeny na základě své pozice v cyklu životnosti a svého postavení na trhu. Pro jednotlivé oblasti je pak možné volit specifické strategie.

K hodnocení jsou používány dva faktory výnosových potenciálů, a to relativní podíl na trhu jako složka výnosu vztažená k podniku a očekávaný růst trhu jako složka rizika a šance vztahující se k okolí. Se stoupajícím **podílem na trhu** klesají jednicové náklady a dochází ke zvyšování výnosové míry. Snahou každého podniku je dosažení vysokého relativního podílu na trhu, které vede ke zlepšení konkurenčního postavení. Vysoká míra **růstu trhu** napomáhá zvyšování tržního podílu a vyšší rentabilitě investic. Pro sestavení portfolia je využíváno maticové vyjádření, ve kterém jsou oba faktory vzájemně porovnávány. Výsledkem jsou čtyři strategické oblasti, do kterých je možné strategické podnikové jednotky zařadit.

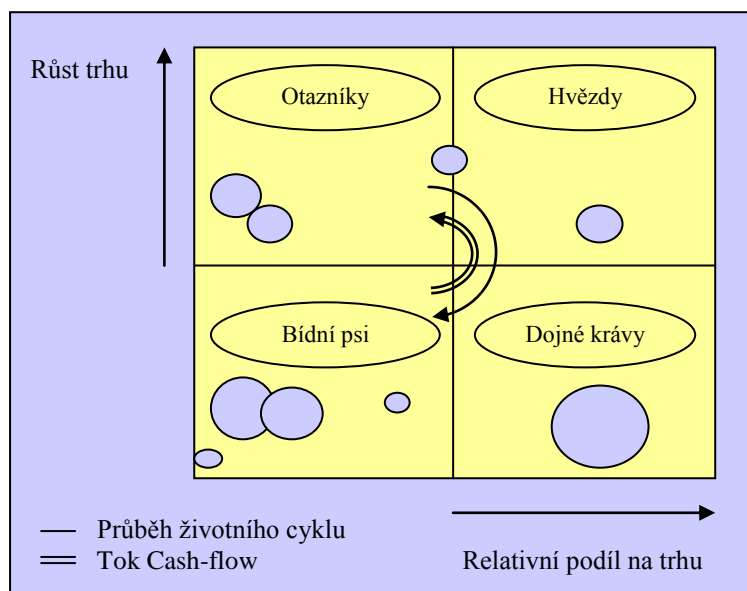
Koncepce portfolia vyplývá ze skutečnosti, že podnik disponuje omezenými zdroji, které je třeba optimálně alokovat podle perspektivy zisku a možných rizik v závislosti na postavení na trhu a konkurenční pozici. Výhoda analýzy portfolia spočívá v její jednoduchosti, názornosti a vypovídací schopnosti. Jednotlivé části portfolia mají své charakteristické pojmenování:

- 1) **Otazníky** – Tyto výrobní skupiny se vyznačují vysokou mírou růstu trhu a nízkými podíly na trhu, nacházejí se zpravidla ve fázi zavádění, respektive ve fázi růstu. Tyto výrobky vykazují vysoké šance, ale také rizika, vyžadují vysoké finanční investice, zpravidla vyšší než jsou schopny vytvářet. V případě, že je dosaženo vysokého relativního podílu na trhu, stávají se hvězdami.

- 2) **Hvězdy** – Do skupiny hvězd patří výrobky s vysokým tempem růstu trhu a významným tržním podílem, nacházejí se nejčastěji ve fázi růstu. K udržení své pozice vyžadují vysoké investice, avšak na rozdíl od otazníků jsou schopny samy svůj další růst financovat. Při ustávajícím růstu se stávají dojnými kravami.
- 3) **Dojné krávy** – Výrobky této skupiny jsou charakteristické nízkým růstem trhu a dominantním podílem na trhu, nacházejí se zejména ve fázi zrání nebo poklesu. Vykazují vysoké přebytky cash-flow a klesající investice. Jsou hlavním zdrojem financování otazníků.
- 4) **Bídni psi** - Výrobky v této skupině se vyznačují nízkým růstem trhu a relativně nízkým tržním podílem, nacházejí se ve fázi poklesu. Pozice těchto výrobků není nijak významná, nemají žádný velký tržní potenciál. Pokud je jejich cash-flow záporné, měl by podnik, pokud je to žádoucí, uvolnit kapacitu vázanou v těchto výrobcích ve prospěch otazníků a hvězd.

V ideální situaci se výrobky v různých fázích svého životního cyklu přesouvají z pozice otazníků až do pozice bídných psů, jak je to naznačeno na Obr. 2, zatímco toky Cash-flow neboli potřebné finanční investice plynou opačným směrem.

Obr. 2 Analýza portfolia



Zdroj: ESCHENBACH, R. Controlling, 2004, s. 312

Na základě rozdělení portfolia můžeme (Mikovcová, 2007) v jednotlivých strategických oblastech aplikovat následující **normativní strategie**. Pro oblast otazníků připadá v úvahu strategie ofenzivní či defenzivní. Není-li možné zvýšit tržní podíl,

je vhodné od této oblasti upustit. U oblasti hvězd volíme investiční a růstovou strategii. Pro oblast dojných krav je možné zvolit konsolidační strategii, pokud vynakládáme prostředky na udržení vysokého tržního podílu nepřevýší Cash-flow plynoucí z této oblasti. V opačném případě je nutná strategie desinvestiční. V oblasti bídných psů aplikujeme desinvestiční strategii znamenající postupné vyřazování výrobku a uvolnění kapitálu pro ostatní oblasti.

1.4.3 Metody užívané v operativním controllingu

Operativní controlling pracuje s kratšími časovými úseky a jeho úkolem je stále porovnávání odchylek skutečnosti od stanovených plánů. Je orientován především na řízení rentability, likvidity a hospodárnosti podniku. K pozitivnímu ovlivňování těchto veličin využívá tzv. operativní nástroje. Prioritním operativním cílem každého podniku je dosahování potřebného zisku, a proto je třeba sledovat položky nákladů a výnosů. Zatímco zvyšování výnosů je záležitostí marketingového oddělení, řízení nákladů je obvykle v kompetenci controllingu a ten může využívat např. níže uvedených metod.

1.4.3.1 Analýza ABC

Důležitým nástrojem pro stanovení priorit je analýza ABC. Pro controlling má tato analýza mimořádný význam, neboť umožňuje cílené a hospodárné postupy v řízení. Analýza spočívá ve vzájemném srovnávání objemů a hodnot. Výrobky, dodavatelé, zákazníci, skladové zásoby, náklady apod. jsou tříděny do tříd A, B, C. Třída A reprezentuje 5% položek a přináší 75% efektů. Třída B s podílem 20% přináší 20% efektů. Třída C představuje 75% a přináší 5% efektů. Úsilí podniku by tak mělo směřovat k nalezení malých množství produktů, které tvoří velké hodnoty. Znamená to, že podnik by se měl soustředit zejména na řízení položek typu A.

1.4.3.2 Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis)

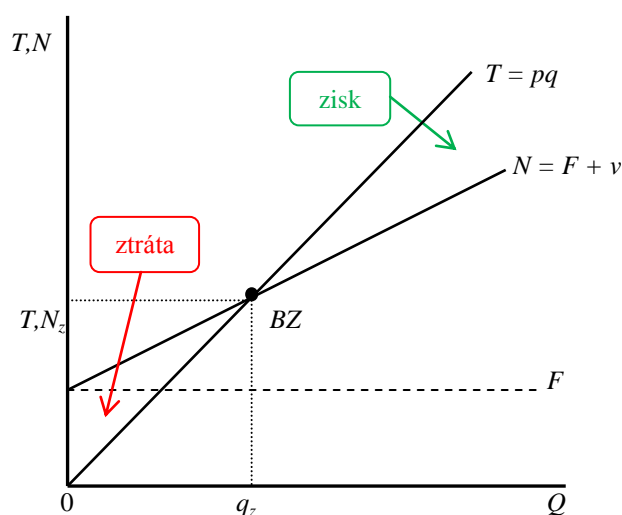
Analýzu bodu zvratu je možné aplikovat v řadě oblastí podnikového rozhodování. Jedná se např. o stanovení cílového zisku, řízení fixních a variabilních nákladů, projektování výrobní kapacity, optimalizaci výrobního programu, investiční rozhodování či kontrolu cenové politiky.

Pokud podnik vyrábí, vznikají mu variabilní náklady závislé na objemu výroby (spotřeba materiálu a energií, přímé mzdy). Zabezpečení provozních činností s sebou nese náklady fixní (nájemné, úroky, odpisy). S růstem objemu produkce se snižují fixní

náklady na jednotku produkce a podnik realizuje úspory z rozsahu. Při nulovém objemu výroby pak vzniká ztráta právě ve výši fixních nákladů. Na objemu výroby jsou závislé také tržby. Zapojením odhadu průběhu tržeb do odhadu nákladové funkce, je možné vyjádřit bod zvratu (Break Even Point), a to matematicky i graficky.

Bodem zvratu nebo také kritickým bodem rentability či bodem krytí nákladů rozumíme objem výroby q , při kterém se tržby T rovnají celkovým nákladům N . Na Grafu 1 je vidět křivku tržeb vycházející z 0 a křivku celkových nákladů, která zahrnuje jak fixní náklady, tak náklady variabilní, které rostou v závislosti na prodaném množství. V průsečíku křivek T a N se nachází bod zvratu BZ . Na ose X je možné vyčíst, jaké minimální množství musí podnik prodat, aby přestal generovat ztrátu.

Graf 1 Analýza bodu zvratu



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

$$T = N \rightarrow pq = F + vq \quad (1)$$

$$q_z = \frac{F}{p - v} = \frac{F}{u} \quad (2)$$

kde:

T ... celkové tržby,

N ... celkové náklady,

p ... cena za jednotku,

q ... množství vyrobených a prodaných výrobků,

F ... fixní náklady,

v ... variabilní náklady na jednotku,

u ... příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.

Rozdíl mezi cenou výrobku p a jeho variabilními náklady v nazýváme příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku nebo také krycím příspěvkem. Z rovnice (2) můžeme odvodit, že:

$$u = \frac{F}{q} \quad (3)$$

z čehož vyplývá, že bodu zvratu je dosaženo, rovná-li se krycí příspěvek fixním nákladům připadajícím na jednotku produkce. To také znamená, že zisk bude realizován, pokud krycí příspěvek pokryje celé fixní náklady.

1.4.3.3 Cílové řízení nákladů (Target Costing)

Target Costing neboli cílové řízení nákladů je nástrojem nákladového managementu, který má pomoci snižovat celkové náklady produktu po dobu jeho životního cyklu s ohledem na výzkum a vývoj, nákup, výrobu, marketing a controlling. Nutnou podmínkou uplatnění této metody je absolutní orientace podniku na zákazníka. Tradiční postup kalkulace od nákladů přes zisk k ceně je nahrazen postupem opačným směrem. Klíčové je určení ceny přípustné pro zákazníka na základě průzkumu trhu. Pozornost je věnována zejména vývoji výrobku, který musí splňovat požadavky zákazníka na kvalitu i cenu a zároveň požadavky podniku na zajištění dostatečné výše zisku. Průběh řízení nákladů je možné rozdělit do několika fází:

- stanovení cíle,
- odvození cílových nákladů,
- analýza nákladů v jednotlivých subsystémech,
- porovnání nákladů a nalezení cílové mezery, vč. programu na její odstranění,
- zajištění nákladové disciplíny pro dosažení cílových nákladů.

1.4.3.4 Kalkulace ABC (Activity Based Costing)

Jedná se o nový přístup k řízení nákladů využívající alokaci nákladů dle elementárních procesů nezbytných pro tvorbu výkonu. Náklady zjištěné na proces jsou alokovány na výkony jako jednotkové náklady. Kalkulace ABC se soustředí na příčinnou souvislost mezi náklady a nákladovými objekty a mezi tyto dvě kategorie vsouvá činnosti – aktivity. Nákladovými objekty rozumíme produkty, zákazníky, dodavatele nebo služby, tzn. jakýkoli výkon, kterému je třeba přiřadit náklady.

Základním smyslem kalkulace ABC je co nejpřesnější vyjádření vztahu nákladů k příčině jejich vzniku. Metoda Activity Based Costing vychází ze skutečnosti, že zákazníci požadují produkty a služby, vznik produktů a služeb zajišťují činnosti (aktivity) a tyto aktivity spotřebovávají zdroje. Směr plánování nákladů je tedy od zákazníků ke zdrojům, zatímco jejich spotřeba probíhá v opačném směru. Cílem metody je vytvoření přehlednosti v nákladech a výkonech s orientací na nepřímé náklady. Pomocí vhodně provedené analýzy je možné redukovat nadbytečné a neefektivní aktivity. Z kalkulace ABC vyplývá možnost řízení nákladů označovaná jako Activity Based Management (ABM).

2. Controlling pracovního kapitálu

Významnou úlohou finančního controllingu je řízení procesu využívání kapitálu. Úkolem controllingu je především analýza, plánování a kontrola finančně hospodářských účinků využívání kapitálu. Mluvíme-li o krátkodobém řízení kapitálu, zaměřuje se controllingový proces na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku podniku čili na pracovní kapitál, který je tvořen zásobami, pohledávkami a finančním majetkem.

2.1 Pracovní kapitál (Working Capital)

„Pracovní kapitál (working capital). Název vyjadřuje, že tento kapitál „pracuje“, neboť ustavičně obíhá – z peněz se mění ve výrobní zásoby, pak v rozpracovanou výrobu, hotové výrobky, pohledávky a opět v peníze. Rozlišuje se hrubý pracovní kapitál (gross working capital), který představuje hodnotu veškerých oběžných aktiv používaných v podniku, a čistý pracovní kapitál (net working capital), který je dán rozdílem mezi sumou oběžných aktiv a sumou krátkodobých pasiv (krátkodobých závazků)“ (Synek a kol., 2011, s. 334)

Obecně lze pracovní kapitál z hlavních položek rozvahy odvodit dvěma způsoby, a to z pohledu finančních manažerů a z pohledu vlastníků. Jak je vidět z Obr. 3, pohledem manažerů vyjádříme čistý pracovní kapitál jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobým cizím kapitálem. Z pohledu vlastníků je pak čistý pracovní kapitál rozdílem mezi sumou vlastního a dlouhodobého cizího kapitálu a stálými aktivy.

Obr. 3 Pracovní kapitál z pohledu finančních manažerů a vlastníků

Pohled finančních manažerů

Stálá aktiva	Dlouhodobý vlastní kapitál
Čistý pracovní kapitál	Dlouhodobý cizí kapitál
Oběžná aktiva	Krátkodobý cizí kapitál

Pohled vlastníků

Stálá aktiva	Dlouhodobý vlastní kapitál
	Dlouhodobý cizí kapitál
Oběžná aktiva	Čistý pracovní kapitál
	Krátkodobý cizí kapitál

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji, vlastními nebo cizími. Jde o část oběžného majetku, která se v krátkodobém časovém horizontu přemění v hotové peníze a po splacení krátkodobých závazků může být použita pro podnikové činnosti. To znamená, že představuje tzv. „finanční polštář“, který podniku umožňuje pokračovat v činnosti i za předpokladu, že by jej postihla nepříznivá událost vyžadující neočekávaně vysoký výdej peněžních prostředků.

2.2 Řízení pracovního kapitálu (Working Capital Management)

Řízení pracovního kapitálu neboli working capital management má dvě základní úlohy, a to určit optimální výši oběžných aktiv a stanovit, jakým způsobem bude oběžný majetek financován. Výši a strukturu pracovního kapitálu v podniku ovlivňuje řada interních a externích faktorů působících na podnik. Podstatný je především objem prodeje, typ výroby, použité technologie, možnosti zásobování, délka výrobních cyklů, sezónnost či přístup k rizikům. Má-li podnik vyšší než potřebný objem pracovního kapitálu, může docházet ke zbytečným nákladům z důvodu nečinnosti jeho části. Naopak nižší než potřebný objem pracovního kapitálu umožňuje snižovat náklady, ale snižuje se také pružnost podniku a zvyšují se nároky na jeho řízení i jeho zranitelnost, např. při nedostatečné výši pojistných zásob.

Za optimální výši oběžného majetku můžeme považovat takovou výši, která zabezpečuje běžný chod podniku při co nejnižších celkových nákladech. Při stanovení výše oběžného majetku můžeme postupovat globálním způsobem vycházejícím z délky obrátového cyklu peněz a výše jednodenních nákladů na prodané zboží, nebo analytickým způsobem podle dílčích položek oběžného majetku.

2.2.1 Obrátový cyklus peněz (Cash Conversion Cycle)

Obrátový cyklus peněz charakterizuje dobu, po kterou jsou fondy podniku vázány v oběžném majetku. Představuje dobu mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků. Vypočte se jako součet doby obrátu zásob a doby inkasa, od kterých se odečte doba odkladu plateb:

$$OCP = DOZ + DI - DOP \quad (4)$$

- **Doba obratu zásob (DOZ)** znázorňuje průměrnou dobu od nákupu materiálu do prodeje výrobků (zahrnuje tzv. dodávkový a výrobní cyklus).

$$DOZ = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (5)$$

- **Doba inkasa (DI)** neboli doba obratu pohledávek představuje dobu, která uplyne od fakturace do doby inkasa.

$$DI = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (6)$$

- **Doba odkladu plateb (DOP)** je doba mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně. Doba odkladu plateb snižuje dobu obrátového cyklu peněz.

$$DOP = \frac{\text{závazky dodavatelům}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (7)$$

Čím kratší je obrátový cyklus peněz, tím méně provozního kapitálu podnik potřebuje.

Věcné řízení oběžného majetku zahrnuje řízení zásob, finančního majetku, pohledávek a závazků. Zjednodušeně lze tvrdit, že snahou řízení je minimalizace zásob a pohledávek a maximalizace hotovosti, kterou je třeba účelně investovat při ponechání pohotovostní rezervy.

2.3 Controlling zásob

Řízení zásob představuje komplexní úlohu spočívající v zabezpečení plynulého zásobování, výroby a odbytu při optimální vázanosti kapitálu. Zásobami rozumíme **výrobní zásoby** (zásoby nakoupeného materiálu vč. nakupovaných výrobků, polotovarů), **zásoby nedokončené výroby** (zásoby vlastních dočasně skladovaných polotovarů) a **zásoby hotových výrobků** (zásoby dokončené výroby po výstupní kontrole).

Výši zásob ovlivňuje objem prodeje a rozsah sortimentu, charakter výrobního procesu, použité technologie, kapacita a umístění skladů a také přístup k rizikům. Rizikem mohou být výkyvy či neplnění dodávek od dodavatelů nebo předchozích výrobních fází, a to z pohledu objemu nebo času. Úkolem controllingu je stanovit v jakém množství a termínu je třeba objednat či vyrobit. Vystavení objednávky či výrobního příkazu může být odvozeno z plánu výroby nebo hladiny zásob na skladě.

Z pohledu operativního řízení je možné rozlišit zásoby podle funkčních složek:

- **Běžná (obratová) zásoba** kryje potřeby mezi dvěma dodávkami. V průběhu dodacího cyklu kolísá její stav mezi maximální zásobou a pojistnou zásobou.
- **Pojistná zásoba** – někdy ztotožňovaná s minimální zásobou, kryje odchylky od plánované spotřeby, plánované délky dodacího cyklu nebo výše dodaného množství.
- **Technická zásoba** kryje potřebu nezbytných technologických požadavků na přípravu položek zásob před jejich použitím ve výrobním procesu.
- **Sezónní zásoba** je tvořena v případech, kdy je zásobu možno doplňovat pouze v určitém období nebo pokud je sezónní spotřeba zatímco zásobu je nutno vytvářet průběžně během celého roku nebo se jedná o předzásobení sezónní spotřeby.
- **Havarijní zásoba** je vytvářena tam, kde by nedostatek zásob mohl způsobit závažné poruchy celého procesu.

Primárním cílem controllingu zásob je vyvažování pozitivních efektů držby zásob a s ní spojených nákladů.

K pozitivním efektům držby zásob patří:

- snížení nákupní ceny zásob využitím množstevních slev,
- snížení nákladů na objednávku a příjem zásob,
- pokles rizika prostřednictvím držby pojistné zásoby,
- snížení nároků na koordinaci nesouladu v jednotlivých fázích obrátového procesu podniku,
- rovnoměrnější využívání kapacit,
- spekulace na růst hodnoty zásob v čase.

Náklady spojené s držbou zásob:

- náklady na pořízení zásob – pořizovací cena vč. vedlejších pořizovacích nákladů,
- náklady na objednávání a přijímání zásob – fakturační náklady, poštovné,
- náklady držby zásob – skladovací náklady, nájemné, mzdy personálu, apod.,
- náklady z nedostatku zásob – náklady spojené se ztrátou zákazníka, náklady zpoždění výroby,
- náklady kapitálu vázaného v zásobách – náklady obětované příležitosti,
- náklady znehodnocení zásob.

2.3.1 Ukazatele efektivity zásob

Pro zabezpečení provozní činnosti podniku je třeba určitá hladina zásob. Příliš vysoké zásoby vyvolávají zbytečné náklady, nízké hodnoty mohou vést ke ztrátám ve výrobě a odbytu. Proto je třeba zásoby průběžně monitorovat a kontrolovat. K tomu je využíváno ukazatelů efektivity zásob, vyjadřujících vztah mezi hladinou zásob a výkony provozní činnosti podniku. Mezi základní ukazatele patří:

- **Obrátka zásob (OZ)**, která měří rychlost transformace zásob do prodejů, tj. kolikrát se zásoby přemění v prodeje za sledované období.

$$OZ = \frac{\textit{náklady na prodané výrobky}}{\textit{průměrné zásoby}} \quad (8)$$

Vysoká hodnota OZ značí nízké hladiny zásob, což je pozitivní, pokud není ohrožena výroba. Nízká hodnota ukazatele indikuje vyšší zásobu a tím i vyšší náklady na její držbu. Obrátku zásob je vždy nutné sledovat v kontextu podmínek daného podniku.

- **Doba obratu zásob (DOZ)**, která udává, za kolik dní se zásoby transformují do nákladů, resp. výnosů. Výpočet můžeme provést podle vzorce (5) nebo následujícím způsobem:

$$DOZ = \frac{\textit{průměrné zásoby}}{\textit{denní náklady na prodané výrobky}} \quad (9)$$

Výše uvedených ukazatelů využíváme nejen při kontrole, ale také v oblasti plánování, kdy při znalosti plánu nákladů na prodané výrobky lze prostřednictvím doby obratu zásob predikovat hodnotu zásob ke konci plánovacího období.

2.3.2 Metody řízení zásob

V popředí zájmu controllingu jsou ty položky zásob, které dosahují nejvyšších efektů. Tyto položky můžeme identifikovat pomocí **ABC analýzy**, která je zpracována výše v podkapitole 1.4.3 jako jedna z metod užívaných v operativním controllingu.

Další používanou metodou je koncepce **Just-In-Time (JIT)**, jejíž princip je založen na dodávkách materiálu, součástek a dílů přímo k výrobní lince. Odpadá zde mezičlánek skladování. Koncepce JIT je charakteristická např. omezeným výrobním programem, standardizací výrobků a omezeným počtem subdodavatelů s kooperativními vztahy. Výhoda této metody pro odběratele spočívá v minimalizaci

skladových zásob a rozpracované výroby, redukci výrobních a skladových prostor, vyšší produktivitu či zjednodušení řízení. Předpokladem aplikace této metody je výběr spolehlivého dodavatele, který na základě uzavřených smluv dodává zásoby v přesně stanoveném množství, kvalitě a termínu. Mezi negativa této metody patří zejména vysoké nároky na dopravu, možné zhoršení podmínek pro zákazníka, omezování subdodavatelů.

2.4 Controlling krátkodobého finančního majetku

Krátkodobým finančním majetkem rozumíme zůstatky v pokladnách, na běžných účtech, ceniny a jiné krátkodobé finanční instrumenty, např. šeky, cenné papíry a podílové listy držené do jednoho roku. Důvodem držby krátkodobého finančního majetku je jednak potřeba zajištění likvidity, jednak časový nesoulad mezi příjmy a výdaji podniku. Hlavní výhodou krátkodobého finančního majetku je jeho flexibilita, tzn. schopnost přizpůsobit svůj objem možným schodkům či přebytkům likvidity. Výhodou krátkodobých zdrojů jsou nižší náklady a snadnější dostupnost.

Řízení krátkodobého finančního majetku je zaměřeno na optimalizaci struktury portfolia a je ovlivňováno mnoha kvalitativními i kvantitativními faktory. Mezi nejdůležitější patří především náklady úvěrů, jejich dostupnost, časový interval a velikost potřeby zdrojů či sklon podniku k riziku. Controlling má v tomto smyslu najít potřebný kompromis, který zahrne výnos, riziko i likvidnost jednotlivých položek tak, aby byl zajištěn maximální přínos a potřebná likvidita.

Controlling krátkodobého finančního majetku se zaměřuje zejména na řízení peněžních prostředků jako nejlikvidnější složky, jejímž prostřednictvím podnik hraří své splatné závazky. Z tohoto pohledu zajišťuje řízení peněžních prostředků solventnost podniku. Z pohledu peněžních prostředků jako aktiva majícího určitou hodnotu umožňuje jejich řízení zvyšování rentability prostřednictvím výnosů z finančního majetku. Ukazatele vyjadřující likviditu podniku jsou rozpracovány v rámci finanční analýzy v podkapitole 6.2.2.

2.5 Controlling krátkodobých závazků

Krátkodobé závazky jsou pasivní složkou pracovního kapitálu resp. zdrojem financování. Krátkodobé závazky vznikají nejčastěji z obchodních vztahů jako poskytnutí odkladu placení dodavatelem a jsou významným zdrojem financování pracovního kapitálu. Krátkodobými závazky rozumíme také krátkodobé bankovní úvěry, eskontní úvěry, emitované dluhopisy krátkodobého charakteru či ostatní krátkodobé finanční výpomoci.

Zvláštní položkou krátkodobých závazků, kterou můžeme také považovat za zdroj financování pracovního kapitálu, jsou výdaje příštích období. Tyto představují náklad, který ještě nebyl zaplacen, ale vzhledem k tomu, že nebyl dodavatelem ještě předepsán, nevzniká z účetního hlediska závazek.

Cílem controllingu krátkodobých závazků je zajistit finanční krytí pracovního kapitálu s minimálními náklady. Jako u předchozích složek pracovního kapitálu je možné vyjádřit dobu úhrady závazků neboli dobu odkladu plateb.

- **Doba odkladu plateb (DOP)** je doba mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně. Doba odkladu plateb snižuje dobu obrátového cyklu peněz.

$$DOP = \frac{\text{závazky dodavatelům}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (10)$$

3. Controlling pohledávek

Controlling pohledávek je jednou ze složek controllingu pracovního kapitálu. Vzhledem k zaměření této diplomové práce je mu věnována vlastní kapitola. Jeho úlohou je zejména evidence a kontrola objemu pohledávek, analýza vztahu pohledávek k objemu prodeje a sledování lhůt splatnosti jednotlivých pohledávek.

3.1 Pohledávky

Pohledávky ovlivňují podnik v mnoha ohledech, mají vliv na majetkovou a finanční strukturu podniku, dále působí na likviditu podniku, jeho náklady i výnosy. Míra vlivu pohledávek závisí na jejich kvantitativní výši a také na podílu v majetkové struktuře podniku. Téměř 80% celkových pohledávek tvoří pohledávky z obchodní činnosti. Dále mohou pohledávky vznikat na základě právních skutečností, jako např. odpovědnost za škodu, odpovědnost za vady či odpovědnost za prodlení. Ke vzniku pohledávky může dojít také na základě zákona či jiného obecně závazného právního předpisu, např. daňové pohledávky nebo pohledávky z titulu poplatků. Pojem pohledávky je tedy možné formulovat z hlediska právního, účetního i ekonomického.

3.1.1 Pohledávka jako právo

Drbohlav a Pohl (2011, s. 17) vysvětlují pojem pohledávka „jako právo, které vzniká jednomu účastníku vůči druhému účastníku. Obsahem práva je vyžadovat určité přesně vymezené plnění, a to z určitého právního důvodu. Účastníky tohoto právního vztahu nazývá právo věřitel a dlužník.“

Podle Vondrákové (2011, s. 3) „představuje pohledávka právo věřitele požadovat po dlužníkovi určité plnění. Se splatností (dospělostí) pohledávky vzniká věřiteli nárok, tj. právo vymáhat dluhované plnění u příslušného státního orgánu. Dlužníkovi současně vzniká tomu odpovídající povinnost dluhované plnění uskutečnit.“

3.1.2 Pohledávka v účetnictví

Účetnictví nahlíží na pohledávku jako na součást oběžného majetku, tj. součást aktiv podniku. Vznik pohledávky se účtuje ve prospěch aktivního účtu, splacení nebo zánik se účtuje na vrub účtu. Prováděcí vyhláška č. 500/2002 Sb., k zákonu o účetnictví, rozděluje pohledávky na dlouhodobé a krátkodobé. Za **dlouhodobé** jsou považovány ty pohledávky, které k okamžiku sestavení účetní závěrky mají dobu splatnosti delší než jeden rok. V opačném případě se jedná o pohledávky **krátkodobé**.

Podle směrné účtové osnovy jsou pohledávky bez ohledu na to, zda jsou krátkodobé či dlouhodobé, účtovány v **účtové třídě 3 – Zúčtovací vztahy**. V rámci syntetických účtů vytvářejí účetní jednotky analytické účty, které zajišťují členění dle potřeb účetní závěrky, požadavků právních předpisů či potřeb účetní jednotky. Pohledávky z obchodních vztahů se účtují v **účtové skupině 31 – Pohledávky**, především se jedná o pohledávky za odběrateli, obecně účtované na účet 311. Do stejné skupiny se účtují také směnky předložené bance k úhradě do doby splatnosti směnky, poskytnuté zálohy dodavatelům před plněním smlouvy ze strany dodavatele či ostatní pohledávky z obchodních vztahů, např. reklamace vůči dodavatelům. **Účtová skupina 35 – Pohledávky ke společníkům a sdružení** zachycuje pohledávky za společníky, účastníky sdružení a členy družstva. V **účtové skupině 37 – Jiné pohledávky a závazky** účtujeme o pohledávkách z prodeje podniku, případně z pronájmu podniku nebo jeho částí, dále o pohledávkách a závazcích z pevných termínovaných operací, o nakoupených a prodaných opcích a také o ostatních pohledávkách, např. na náhradu škody či manka za odpovědnou osobu.

Mimo účtovou skupinu 3 můžeme najít pohledávky na **účtech 05 – Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek** a **06 – Dlouhodobý finanční majetek**. Na těchto účtech evidujeme pohledávky z titulu poskytnutí zálohy na dodávku dlouhodobého hmotného majetku, z důvodu vytváření dlouhodobého nehmotného majetku a také poskytnuté dlouhodobé půjčky a úvěry.

Na nesplacené pohledávky je možné vytvořit **opravné položky** na základě jejich předpokládané vymahatelnosti. Opravná položka se účtuje na účtech 391 – Opravná položka k pohledávkám, 559 – Tvorba zákonných opravných položek a 659 – Zúčtování zákonných opravných položek. Původní hodnota pohledávky se nemění, dochází k zaúčtování snížení nákladů. Přípustná výše opravných položek je stanovena zákonem č. 593/1992 Sb., o rezervách. Tvorba účetních opravných položek k pohledávkám je jedním z nástrojů realizace zásady opatrnosti při vykazování aktiv a výsledků hospodaření. Znázorňuje potencionální pokles reálné hodnoty pohledávky, tj. snížení její vymahatelnosti.

Odpis pohledávky pak představuje trvalé snížení hodnoty pohledávky účtované do provozních nákladů podniku. Takto zaúčtované snížení je podle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů daňově uznatelným nákladem. Odepisují se pouze vybrané

pohledávky po lhůtě splatnosti. U pohledávek, u kterých je zřejmé, že náklady na jejich vymáhání přesáhnou jejich výtěžek, je možné uplatnit účetní (daňově neuznatelný) odpis pohledávky.

Plnění pohledávek nejčastěji nabývá peněžního charakteru. Podle § 25 odst. 1 písm. g) Zákona o účetnictví se pohledávky při vzniku oceňují **jmenovitou hodnotou**, při nabytí za úplatou nebo vkladem **pořizovací cenou**, tj. cenou pořízení včetně nákladů s pořízením souvisejících. Z účetního hlediska vzniká pohledávka v okamžiku splnění dodávky či poskytnutí služby odběrateli. Pohledávky určené k obchodování se podle § 27 odst. 1 písm. f) oceňují **reálnou hodnotou**.

3.1.3 Pohledávka jako obchodní úvěr

Z ekonomického pohledu je pohledávka vnímána jako poskytnutý obchodní úvěr. Jedná se o časový odklad poskytnutý odběrateli na úhradu obdržených produktů, který je v současných tržních podmínkách nezbytný. Při stanovení úvěrové politiky podniku je třeba brát v úvahu jeho tržní pozici. Dodavatel se silným tržním postavením má pro její stanovení lepší podmínky než podnik, jehož produkty jsou na trhu snadno nahraditelné. Takový podnik se musí zákazníkům více přizpůsobovat a platební podmínky spíše liberalizovat.

Prodejem na úvěr vznikají rozdíly mezi účetní a peněžní realizací prodejů. V okamžiku splnění dodávky či poskytnutí služby odběrateli vzniká pohledávka. Do doby úhrady je nutné pohledávky financovat a dochází ke vzniku rizika, že dodavatel provede úhradu se zpožděním nebo že ji neprovede vůbec. Podnik, který bude vykazovat vysoké tržby, nebude úspěšný, pokud tyto tržby zůstanou nezaplaceny. Hodnocení pozitivních i negativních dopadů úvěrové politiky je součástí controllingových postupů v oblasti řízení pohledávek.

3.1.4 Příslušenství pohledávek

Občanský zákoník § 121 odst. 3 stanovuje příslušenství pohledávky, kterým jsou smluvené úroky, úroky z prodlení, poplatek z prodlení a náklady spojené s uplatněním pohledávky. Zatímco **smluvené úroky** jsou úplatou za užívání půjčené jistiny, tj. cenou peněz, **úroky z prodlení** představují sankci za porušení povinnosti. Jedná se o nepříznivý důsledek prodlení dlužníka s plněním peněžitého závazku. Úroky z prodlení mají funkci donucovací, tzn. nutí dlužníka k včasnému splnění závazku. Prodlením se rozumí marné uplynutí dne, kdy měla být pohledávka splatná. Není-li

výše úroků z prodlení stanovena ve smlouvě, stanovuje ji prováděcí předpis občanského zákoníku. Úroky z prodlení není možné požadovat, pokud je dlužník povinen platit poplatek z prodlení. **Poplatek z prodlení** je používán ve výjimečných případech stanovených zákonem a týká se nájemců bytů. **Náklady spojené s uplatněním pohledávky** může věřitel požadovat na základě soudního řízení, pokud jde o náhradu nákladů spojených s vymáháním pohledávky či náklady z titulu náhrady škody, a to při dodržení zásad průhlednosti a přiměřenosti.

3.2 Monitoring pohledávek

Monitoring představuje controllingovou aktivitu, která se zaměřuje zejména na evidenci a kontrolu objemu pohledávek, vztah pohledávek k objemu prodejů (produkčnost pohledávek) a lhůty splatnosti pohledávek. Pohledávky je možné monitorovat pomocí následujících ukazatelů:

- **Obrátka pohledávek** – měří počet obrátů pohledávek za určité období. Ukazatel poměřuje výkony podniku (prodeje na úvěr) s vázaností kapitálu, která se udává v průměrné velikosti nebo ke konci období. Rostoucí hodnota ukazatele značí pozitivní trend v oblasti pohledávek.

$$OP = \frac{\text{prodeje na úvěr}}{\text{pohledávky}} \quad (11)$$

- **Doba obrátů pohledávek** – indikuje průměrný počet dní mezi vystavením faktury a jejím uhrazením. Pokles ukazatelů vypovídá o zlepšení poměru mezi prodeji a pohledávkami a zvyšující se rychlosti úhrad.

$$DOP = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní prodej na úvěr}} \quad (12)$$

$$DOP = \frac{\text{pohledávky}}{\text{prodeje na úvěr}} * 360 \quad (13)$$

Dále je možné monitorovat a kontrolovat vývoj vázanosti kapitálu v pohledávkách pomocí „stáří“ pohledávek. Přehled o věkové struktuře je možné jednoduše vytvořit tak, že se pohledávky seřadí podle data fakturace a roztřídí se do předem stanovených tříd. Jednotlivé třídy mohou představovat měsíční či čtvrtletní intervaly podle potřeb podniku.

3.3 Řízení pohledávek (Credit Management)

Řízení pohledávek je složitý proces reflektující ekonomické prostředí podniku. Pohledávky jsou ovlivňovány množstvím vnějších (tržní situace, stav legislativy, vymahatelnost práva, chování odběratelů) i vnitřních faktorů. Řídit (ovlivňovat) pohledávky může podnik během jejich existence, tj. v době splatnosti a v době po splatnosti, ale také před jejich vznikem.

Řízení obchodní pohledávky začíná již v momentě prvního kontaktu se zákazníkem. Snahou podniku je získat důvěryhodné a přesné informace o zákazníkovi, jeho hospodaření, obratu, výkonnosti, zadluženosti, o kultuře jeho podniku a také pověsti u obchodních partnerů. Jde především o ověření schopnosti odběratele uhradit vzniklou pohledávku. Na základě těchto informací se podnik rozhoduje, zda je možné a strategicky výhodné poskytnout odběrateli obchodní úvěr, určuje úvěrový limit, tj. maximální množství peněz alokovaných u zákazníka a splatnost vystavených faktur. Současně je možné vypracovat návrh zajištění poskytnutého obchodního úvěru. Jinými slovy podnik volí vhodnou úvěrovou politiku vůči danému odběrateli.

Moment a okolnosti, za kterých budou pohledávky ovlivňovány, určí informace a zajišťovací nástroje, jež bude podnik potřebovat a dále náklady, které v souvislosti s řízením pohledávek vzniknou.

3.3.1 Analýza informací

Informace o obchodních partnerech získává podnik z interních nebo externích zdrojů. **Interní zdroje** představuje zejména informační systém podniku shromažďující informace obchodní, technické, právní a účetní. Účetní informace mohou být dále tříděny dle uživatelů na informace finančního, manažerského a daňového účetnictví. Pro analýzu odběratelů z hlediska jejich ziskovosti je nejvhodnější účetnictví manažerské. Vnitřní informace a především informace o nákladech jsou velmi důležité pro finanční řízení firmy.

Externí informace lze získat např. z obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku, Obchodního věstníku, z registrů dlužníků nebo kapitálových trhů. Můžeme je rozdělit na informace administrativní neboli identifikační, informace kreditní a bankovní. **Identifikační údaje** poskytují základní údaje o firmě dostupné z veřejných zdrojů (obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík). **Kreditní informace (Credit rating)**

představují informace neveřejné, jejich získávání je poměrně náročné a nákladné. Slouží k analýze solventnosti obchodního partnera, vypovídají zejména o platební disciplíně a bonitě firmy. **Bankovní informace** podléhají bankovnímu tajemství a je možné je podle § 38 odst. 1 Zákona č. 21/1991 Sb., o bankách získat jen se souhlasem klienta (výjimkou jsou informace poskytnuté soudu, orgánům činným v trestním řízení apod.). Bankovní rating obsahuje kromě identifikačních údajů také finanční hodnocení firmy zahrnující úvěruschopnost, platební morálku, bonitu klienta a dále doplňkové informace o emisi cenných papírů nebo obchodování se zahraničními partnery. Je v kompetenci každého podniku, která data bude vyžívat a jakým způsobem je bude získávat.

3.3.2 Náklady související s řízením pohledávek

Náklady v procesu pohledávek jsou dalším důležitým faktorem při jejich řízení. Jedná se zejména o náklady na prevenci, náklady na monitoring již existujících pohledávek a náklady vynaložené na vymáhání pohledávek.

Rozčleníme-li náklady na interní a externí (Vozňáková, 2004), jako tomu bylo u informací, můžeme k **interním nákladům** řadit náklady na:

- tvorbu a využívání informačních systémů (jejich část),
- zavádění manažerských metod,
- interní hodnocení odběratelů,
- řízení interní dokumentace vč. nákladů na její tisk, archivaci,
- vymáhání prováděné podnikovými právníky.

Externí náklady zahrnují náklady na:

- nákup externích informací,
- externí hodnocení odběratelů,
- preventivní instrumenty,
- bankovní instrumenty,
- pojištění pohledávek,
- činnost související s pohledávkami externích konzultačních, školicích a právních firem.

Populárním obchodním rozhodnutím, které má zajistit redukci nákladů, koncentraci zdrojů na hlavní procesy a zlepšení výkonnosti podniku, je v současné době **outsourcing**. Jedná se o vyčlenění podpůrných a vedlejších činností podniku

na externího poskytovatele, který je na příslušnou činnost specializován. Rozsah i podoba outsourcingu mohou být v jednotlivých podnicích výrazně odlišné.

Podnik může požadovat outsourcing dílčích aktivit, jako je poskytování úvěrových informací, zajištění inkasa všech pohledávek nebo jen určitého souboru, zajištění inkasa pohledávek po splatnosti nebo komplexní outsourcing. Rozsah využívaných služeb se může v průběhu času měnit vzhledem ke změně nákladů, personálního managementu, řízení pohledávek, informačních technologií atd. Firmy nabízející outsourcing v oblasti pohledávek se zabývají zejména zlikvidněním pohledávek po lhůtě splatnosti, tj. nabízejí správu pohledávek, soudní i mimosoudní vymáhání, zápočty, právní servis, atp. Nevýhodou outsourcingu mohou být zpožděné projevy úspory nákladů, nepřehledný trh poskytovatelů, obtížný návrat do původního stavu při ukončení spolupráce, ztráta přímého kontaktu se zákazníky, ztráta úspor ze synergických efektů.

Vhodným řízením pohledávek by mělo docházet ke snižování podskupin nákladů, zejména nákladů na vymáhání, např. správným využíváním nákladů na prevenci.

3.3.2.1 Ukazatele řízení nákladů

- **Současná hodnota zisku (SHZ)** – při rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru vycházíme ze současné hodnoty zisku při působení faktorů pravděpodobnosti splacení pohledávky a úrokové míry. Žádoucí je, aby současná hodnota zisku dosahovala kladné hodnoty.

$$SHZ = \frac{p * (ZP - N)}{(1 + i)^n} - (1 - p) * N \quad (14)$$

kde:

ZP	... zaplacení pohledávky,
N	... náklady na prodané výrobky,
$(ZP - N)$... zisk z prodeje na úvěr,
p	... pravděpodobnost zaplacení,
i	... úroková míra (požadovaná výnosnost),
n	... počet úrokových období,
$(1 - p)$... pravděpodobnost nezaplacení,
$p + (1 - p)$... součet pravděpodobností je roven 1.

- **Celkový objem nákladů N_q** je výchozím absolutním ukazatelem řízení pohledávek, který je možné vyjádřit jako součet nákladových položek:

$$N_q = \text{náklady na prevenci} + \text{náklady na monitoring} + \text{náklady na vymáhání} \quad (15)$$

- **Index změn nákladů I_{nq}** je poměrovým ukazatelem definujícím změny celkových výdajů vztahujících se k řízení pohledávek v čase. Umožňuje meziroční srovnání (může jít i o kratší období), nereflektuje však možné změny výkonů, proto by měl být doplněn indexem změn tržeb.

$$I_{nq} = \frac{\text{objem nákladů vztahujících se k řízení pohledávek v běžném období}}{\text{objem nákladů vztahujících se k řízení pohledávek v minulém období}} \quad (16)$$

Obdobně je možné definovat další poměrové ukazatele, např. poměr celkových nákladů vztahujících se k řízení pohledávek k celkovým podnikovým nákladům, poměr nákladů na prevenci k celkovým nákladům N_q , poměr celkových nákladů N_q k tržbám.

3.3.3 Zajišťovací instrumenty k pohledávkám

Cílem podniku při poskytování obchodního úvěru je výběr spolehlivého obchodního partnera. I přes snahu o předcházení vzniku pohledávek při zajištění odpovídajících preventivních opatření, může dojít k nezaplacení pohledávky a postupem času k její nedobytnosti. Podnik má proto možnost využít nástrojů zajištění pohledávek, které mohou případné ztráty z nedobytných pohledávek pokrýt nebo zmírnit. Mezi nejpoužívanější nástroje (Vozňáková, 2004) patří:

- **Záloha** – Hojně využívaným nástrojem jsou zálohové platby. Formou zálohy je zpravidla hrazena část smlouvené ceny dodávky, její výše je stanovena dohodou mezi dodavatelem a odběratelem.
- **Ručení** - Ručení je upraveno Občanským i Obchodním zákoníkem, jedná se o zajišťovací vztah vznikající mezi věřitelem a třetí osobou odlišnou od dlužníka spočívající v možnosti uspokojit pohledávku z majetku třetí osoby, tj. ručitele. Zvláštní formou ručení je **Bankovní záruka** definovaná § 313 Obchodního zákoníku jako písemné prohlášení banky v záručním listě, že uspokojí věřitele do výše určité peněžní částky, jestliže dlužník nesplní svůj závazek. Náklady na vystavení záruky se mohou lišit podle výše záruky a míry úvěrového rizika, mohou se pohybovat ve výši 3 – 6% z celkové výše pohledávky.

- **Pojištění** – Pojistit lze tuzemské i zahraniční pohledávky, častěji však dochází k pojištění pohledávek zahraničních, jelikož obchodování se zahraničím je spojeno se spoustou rizik (politické, ekonomické změny v zemi sídla odběratele). V České republice existují společnosti jako EGAP (Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s.), které se pojištěním plateb zabývají. V případě pojistné události tato společnost vyplatí pojistné plnění, převezme pohledávky a zabezpečí jejich vymáhání. Náklady na pojištění pohledávek činí přibližně 2 – 7% z hodnoty pohledávek v závislosti na riziku odběratele i dodavatele, na objemu pojištěných pohledávek, lhůtě splatnosti a výši spoluúčasti dodavatele.
- **Směnky** – Jsou velmi jednoduchým instrumentem, u kterého jsou zákonem stanoveny obsahové náležitosti i soudní vymáhání ve zkráceném řízení. Směnka je prostředkem k zajištění nedobytných pohledávek v případě, že je vystavena po splatnosti pohledávky jako způsob oddálení soudního vymáhání dlužné částky.
- **Dokumentární akreditiv a inkaso** – Jedná se o platební a zajišťovací instrumenty, upravené Obchodním zákoníkem, využívané zejména v zahraničním obchodním styku. **Akreditiv** je písemný závazek banky odběratele (příkazce) zaplatit dodavateli (beneficientovi) stanovenou částku, pokud jí budou předány přesně stanovené dokumenty (např. certifikát o jakosti, předávací dokumenty v místě určení, faktura, doklady o přepravě zboží či pojištění). Veškeré podmínky a lhůty akreditivu jsou dojednány v kupní smlouvě, banka zastává roli prostředníka. Výhodou akreditivu je, že dodavatel má pohledávku za bankou nikoli za odběratelem. U dokumentárního **inkasa** je předání dokumentů odběrateli podmíněno zaplacením. Výhodou je, že odběrateli umožňuje platit až v okamžiku převzetí dokladů. Náklady spojené s akreditivem se pohybují mezi 2 – 3% a závisí na míře úvěrového rizika.
- **Faktoring a Forfaiting** – Podstatou těchto nástrojů je postoupení pohledávek, ke kterému není potřeba souhlasu dlužníka. **Faktoring** spočívá v odkupu krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti faktoringovou společností, a to bez možnosti zpětného regresu, tzn. že riziko pohledávky přechází na faktoringovou společnost, nebo s možností zpětného regresu, kdy riziko zůstává na dodavateli. **Forfaiting** se od faktoringu liší především tím,

že předmětem odkupu jsou pohledávky se splatností 90 dní až několik let, které jsou navíc jistěny např. dokumentárním akreditivem či bankovní zárukou. Forfaiting je často využíván při dodávkách investičních celků do zahraničí, protože převádí měnové a kurzové riziko spolu s rizikem nedobytnosti pohledávky na forfaitingovou společnost. Nákladem je faktoringový poplatek ve výši 0,5 – 3,5% z objemu nesplacených pohledávek.

3.3.4 Řízení rizik

Vedle informací, nákladů a zajišťovacích instrumentů je rozhodování o úvěrové politice ovlivněno také mírou rizika a pravděpodobností jeho výskytu. Riziko je možné definovat jako nebezpečí vzniku nepříznivé situace, resp. nepříznivé odchylky od žádoucího stavu. Většina pohledávek podniku by se měla nacházet v oblasti jistoty splacení, menší část může vykazovat určitou míru rizika a výskyt rizikových pohledávek by měl být minimalizován.

Ke stanovení významnosti a velikosti rizika lze využít řadu přístupů. K těm náročnějším patří rozhodovací matice, rozhodovací stromy, simulace metodou Monte Carlo a statistické nástroje. Jednoduššími přístupy mohou být expertní hodnocení nebo analýzy citlivosti.

Při analýze pohledávek je možné uplatnit analýzu pomocí absorpčních **Markovových řetězců**. Jedná se o metodu umožňující zkoumat stochastické procesy a jevy. Procesy v podniku jsou většinou dynamického charakteru a probíhají za stochastických (náhodných) podmínek. Systémy se pohybují od určitých podmínek v běžném období k jednomu z možných stavů v období příštím. U pohledávek to znamená pohyb od nezaplacených pohledávek k zaplaceným, popř. nedobytným pohledávkám. Základem použití této analýzy je definování systému jako tzv. Markovova řetězce. Tato metoda bude blíže specifikována v kapitole 8.

4. Alfa Laval, spol. s r. o.

Alfa Laval je významným dodavatelem výměníků tepla, odstředivých separátorů, čerpadel, ventilů a dalších zařízení, která najdou uplatnění zejména v energetickém, chemickém, potravinářském, biotechnologickém a farmaceutickém průmyslu. Společnost Alfa Laval, spol. s r. o. je dceřinou společností mezinárodní společnosti Alfa Laval AB. V současné době se výrobky společnosti prodávají přibližně ve 100 zemích světa. Alfa Laval působí také v oblasti ochrany životního prostředí, čištění odpadních vod, kalového hospodářství, čištění olejů a provozních kapalin při obrábění kovů, membránové filtraci a dalších.

Spokojenost zákazníků závisí na dobrém servisu, proto má společnost propracovanou koncepci servisní činnosti, jež zahrnuje jednotlivé kroky od dodání náhradních dílů až po poskytování dlouhodobého partnerství. Alfa laval disponuje znalostmi založenými na téměř 130leté obchodní a servisní tradici. Dobré jméno společnosti se opírá o jedinečné zkušenosti ve třech klíčových technologických oborech, které hrají zásadní úlohu v mnoha průmyslových odvětvích.

4.1 Základní údaje

Obchodní firma:	Alfa Laval, spol. s r.o.
Adresa:	U Nákladového nádraží 6, 130 00 Praha 3
IČO:	00198501
DIČ:	CZ00198501
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- Projektová činnost ve výstavbě- Vodoinstalatérství, topenářství- Montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Základní kapitál: 100.000 CZK

Osoby podílející se na základním kapitálu jsou Alfa Laval Holding B. V., Nizozemské království 80% a Alfa Laval N. V., Nizozemské království 20%. Mateřskou společností celé skupiny je Alfa Laval AB, Švédské království. Společnost je součástí jejího konsolidačního celku.

4.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1883, kdy byla mateřská společnost založena významným vynálezcem panem Gustavem de Laval. První kancelář v Československu byla otevřena v roce 1920. V letech 1948 až 1987 na tomto trhu společnost působila prostřednictvím svých partnerů. V roce 1991 byla založena Alfa Laval spol. s r.o. a v téže roce k sobě připojila část společnosti Mechanika Praha. V roce 1993 byly přesunuty technologie na zpracování „tekutých potravin“ do společnosti Tetra Pak. Tetra Pak v roce 2000 odprodal akcie společnosti Alfa Laval – novým majitelem se stala švédská společnost Industri Kapital. Od roku 2004 společnost úzce spolupracuje se společnostmi Alfa Laval Slovakia spol. s r. o. a Alfa Laval Kft. Maďarsko v rámci regionu Alfa Laval Central Europe.

4.3 Poslání společnosti

Jedním z hlavních cílů společnosti je vysoká kvalita produktů. Aby společnost uspěla v dnešním a zvláště pak v budoucím podnikatelském prostředí, musí být pro své zákazníky přínosem. Hlavním záměrem a posláním společnosti je neustále optimalizovat výkonnost technologických procesů zákazníků. Pomocí kvalifikovaných zaměstnanců, kvalitních technologií a know-how přizpůsobovat produkty a řešení na míru každého zákazníka tak, aby bylo dosaženo jeho zvyšujících se nároků.

Každé zdokonalení je krůčkem na cestě stálého zlepšování. Společnost usiluje o pevné stálé postavení s dobrou pověstí na českém i světovém trhu. Dalším cílem tedy je být vždy napřed, co nejlépe se přizpůsobit prostředí a možnostem a dbát na zlepšování výkonu společnosti.

Společnost se zavázala vytvářet lepší každodenní podmínky pro lidstvo. Pomáhá svým zákazníkům v oblasti ochrany životního prostředí, čištění odpadních vod a kalového hospodářství, čištění olejů a provozních kapalin při obrábění kovů, membránové filtraci i dalších. Cílem je dosáhnout snižování dopadů průmyslových

procesů na životní prostředí a také vývoj technologií pro výrobu kvalitnějších a levnějších potravin.

4.4 Základní firemní hodnoty

Práci zaměstnanců charakterizují čtyři základní hodnoty, které jsou podstatou firemního přístupu. Pobízejí je k dosažení stanovených cílů a pomáhají jim činit správná rozhodnutí.

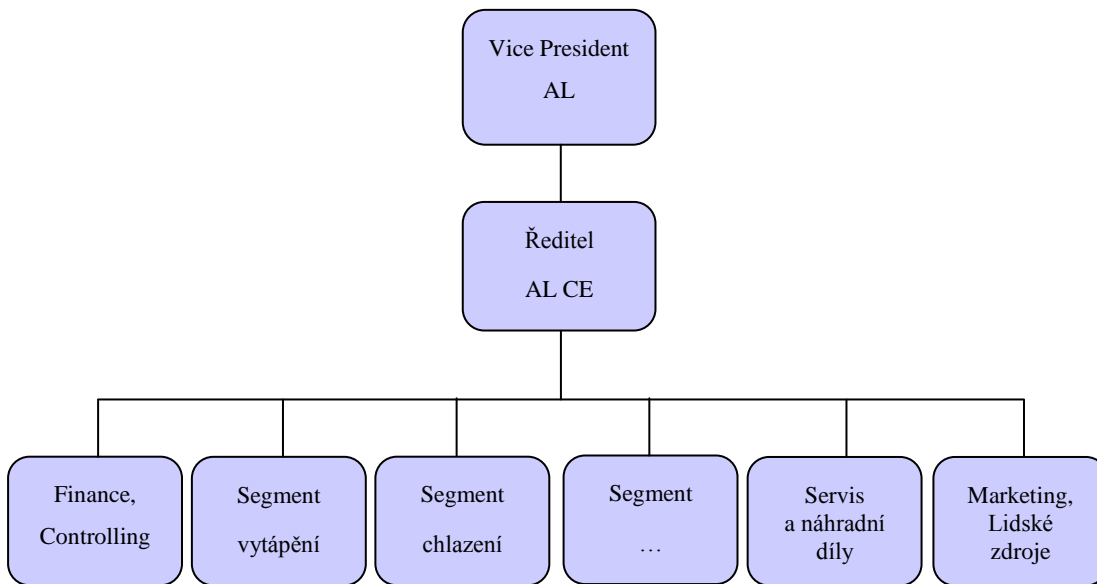
- **Akce** – navádí pracovníky k ostražitosti a pohotovému jednání.
- **Odvaha** – zaměstnanci jsou nabádáni k odvaze zkoušet nové věci a nebát se změn.
- **Týmová spolupráce** – firma podporuje pracovníky k flexibilitě.
- **Výkonnost** – připomíná, že pro další úspěch firmy je nepostradatelným bodem řízení nákladů a řízení cen. Je potřeba, aby zaměstnanci využili každé příležitosti ke zlepšení finanční výkonnosti zákazníků i společnosti samotné.

4.5 Organizační struktura podniku

Alfa Laval spol. s r. o. je součástí regionu Centrální Evropa. Tato spolupráce přináší zejména synergii v oblasti managementu, a zjednodušení organizace. V rámci tohoto regionu je pro spolupracující společnosti např. stanoveno jen jedno vedení, jeden personalista nebo jedno marketingové oddělení. K dalším výhodám patří přehled o aktivitách zákazníků v mezinárodním (regionálním) měřítku, sdílení zkušeností a personálu (servisní technik, specialista).

Organizační strukturu společnosti tvoří 8 zákaznických segmentů, finanční oddělení, oddělení servisu a náhradních dílů, marketingové oddělení spolu s řízením lidských zdrojů. Struktura je naznačena v Obr. 4.

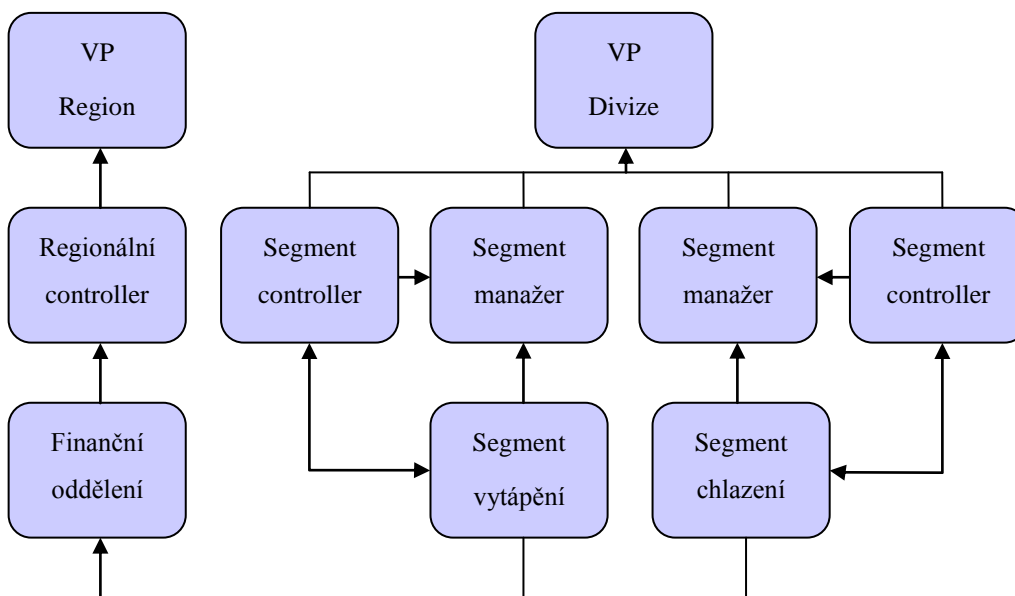
Obr. 4 Organizační struktura společnosti Alfa Laval



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Organizační struktura společnosti má maticové uspořádání. Horizontální působení formalizuje divizionální vztahy organizace, podporuje organizaci napříč odbornými útvary, zatímco vertikální působení provádí tradiční kontrolu controllingovými útvary. Zjednodušené schéma je zobrazeno na Obr. 5.

Obr. 5 Maticová organizační struktura společnosti Alfa Laval



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

5. Stručná analýza společnosti Alfa Laval

V následující kapitole bude provedena stručná analýza společnosti Alfa Laval. Z analýzy globálního okolí a odvětví budou vyvozeny možné příležitosti a hrozby a bude sestavena matice EFE (External Forces Evaluation). Analýza podniku umožní určit silné a slabé stránky společnosti a sestavit matici IFE (Internal Forces Evaluation). Dále bude zpracován stručný přehled nabízených produktů společnosti, včetně sestavení matice TOWS.

5.1 Analýza globálního (makro) okolí

Úkolem analýzy globálního okolí je sestavit seznam příležitostí a hrozeb. V rámci analýzy makroprostředí je posuzována zejména legislativa, ekonomika, používané technologie či přístup společnosti k ochraně životního prostředí.

5.1.1 Legislativa

Pro společnost Alfa Laval je závazná legislativa České republiky, jedná se např. o Obchodní zákoník, Zákoník práce, Zákon o dani z příjmu, Zákon o účetnictví, České účetní standardy, Zákon o silniční dani, zákony týkající se sociálního a zdravotního pojištění či předpisy na ochranu životního prostředí. Vzhledem k tomu, že dodavatelé Alfa Laval pocházejí ze zemí EU, se společnost řídí také všeobecnými nařízeními Evropské unie.

Alfa Laval dodržuje tzv. Export Control Policy (ECP), strategii vycházející z úmluv OSN. Jde zejména o teritoriální restrikce, tj. kontrolu odběratelů, aby nedocházelo k prodeji nebo předprodeji produktů společnosti do rizikových zemí (např. Irák, Súdán). Některé produkty a jejich komponenty by mohly být v extrémním případě použity k výrobě jaderných zbraní.

5.1.2 Ekonomika

Při hodnocení vycházíme zejména z makroekonomických údajů, které mohou mít zásadní vliv na činnost a rozvoj firmy. Jedná se jak o trendy národní (míra nezaměstnanosti, míra inflace, růst HDP), tak o trendy světové (bilance se zahraničím). Pro Alfa Laval jsou například významné změny globální poptávky a také změny cen surovin, zejména kovů (titan, nikl). Zvýšení cen těchto surovin vede ke zvyšování cen produkce.

Společnost Alfa Laval je ovlivněna nejen ekonomickou situací v České republice, ale současně také událostmi zahraničními. Vzhledem k tomu, že Alfa Laval je součástí globální skupiny, může mateřská společnost pružně reagovat na možné ekonomické výkyvy. Společnost může např. včasné reagovat na vznikající ekonomickou krizi, která se s předstihem projevila již v jiné sesterské společnosti ve světě. Opatření snižující dopad ekonomické krize vychází z cílů stanovených mateřskou společností, která určuje úsporné programy pro jednotlivé regiony.

5.1.3 Technologie

Jádrem činností společnosti jsou tři základní technologie – přenos tepla, separace a doprava tekutin.

1) Přenos tepla

Přenosu tepla se využívá ve většině průmyslových procesů. Vychází z patentu německého vynálezce Albrechta Drackeho z roku 1878. Jde o princip, kdy jedna kapalina chladí druhou a kapaliny proudí po obou stranách souboru tenkých kovových desek. Tento objev se stal základem konstrukce výměníku tepla - komerčního deskového pastéru, se kterým přišla Alfa Laval v roce 1931. Za více než 130 let se deskový výměník tepla vyvinul a konstrukčně upravil v zařízení, které je využíváno v tisícovkách různých aplikací ve všech odvětvích průmyslu. Dnes se běžně využívá k ohřevu a chlazení v průmyslových procesech. Je základem klimatizace v budovách nebo zajišťuje ohřev teplé vody pro stovky miliónů lidí.

Alfa Laval dodává rozsáhlý sortiment výměníků tepla vhodných pro jednoduché nízkotlaké a nízkoteplotní aplikace i pro aplikace využívající agresivní média, proměnlivé teploty a tlaky. Významné postavení v této kategorii zaujímá také **deskový reaktor ART**, který reprezentuje moderní reaktorovou technologii na kontinuální výrobu chemikálií. V posledních letech se společnost Alfa Laval dostala do čela technologické inovace a drží si přední pozici na světovém trhu. Výsledkem několikaletého výzkumu materiálů a technologie pájení je nová patentovaná technologie **AlfaFusion**, která umožnila vytvořit řadu celonerezových deskových výměníků tepla **AlfaNova** spojovaných natavením.

2) Separace

Separace je hlavním oborem působnosti Alfa Laval od doby převratného vynálezu kontinuální odstředivky mléka v roce 1878. Technologie separace se používá k oddělení kapalin od sebe navzájem nebo pevných částic od kapalin. V současnosti se použití této technologie rozšiřuje i na oddělování částic z plynů. Separace je důležitou součástí mnoha průmyslových procesů, například: zpracování kapalin v potravinářském, farmaceutickém, chemickém a petrochemickém průmyslu, těžby a zpracování ropy, zpracování průmyslových kapalin, odvodňování kalů v čistírnách odpadních vod či zpracování paliv a mazacích olejů na lodích.

3) Doprava tekutin

Bezpečná manipulace s tekutinami je klíčová pro řadu odvětví, zejména to platí pro potravinářství. Alfa Laval dodává zařízení, která mají zajistit čistou, efektivní a šetrnou dopravu tekutin a jejich skladování. Tato zařízení jsou používána při výrobě nápojů, mléčných výrobků, potravin, produktů osobní hygieny a ve farmaceutickém průmyslu.

5.1.4 Ekologie

Alfa Laval se v oblasti ochrany životního prostředí řídí platnou legislativou na území ČR a EU. Dále se řídí Zákonem č. 477/2001 Sb., o obalech - účelem tohoto zákona je chránit životní prostředí předcházením vzniku odpadů z obalů, a to zejména snižováním hmotnosti, objemu a škodlivosti obalů a chemických látek v těchto obalech obsažených v souladu s právem Evropských společenství.

Firma také spolupracuje s Forest Stewardship Council (FSC), mezinárodní organizací propagující environmentálně odpovědné, sociálně přínosné a udržitelné obhospodařování lesů. Cílem je podpora úsilí FSC o zachování deštných pralesů pro budoucí generace.

Společnost přispívá k ochraně životního prostředí dodržováním obecných zásad, např. používáním recyklovatelných materiálů, tříděním odpadu. Používání osobních automobilů se řídí vnitřními směrnici, globálně je pro všechny automobily používané společností stanoven maximální limit pro emise oxidu uhličitého ve výši 190 g.km^{-1} .

5.2 Analýza odvětví (mikrookolí)

Společnost Alfa Laval působí na trhu prostřednictvím tří technologií – přenos tepla, separace, doprava tekutin v mnoha odvětvích průmyslu. Mezi nejvýznamnější odvětví patří:

- vytápění, chlazení a klimatizace,
- čistírny odpadních vod,
- pivovarnictví,
- farmaceutický průmysl,
- biotechnologie,
- hygienické aplikace.

Mikrookolí je tvořeno zejména konkurencí, zákazníky a dodavateli.

5.2.1 Konkurence

Značka Alfa Laval představuje vysokou technickou kvalifikaci, spolehlivé výrobky, efektivní služby a vynikající dovednost procesního inženýrství. Její dobré jméno se opírá o jedinečné zkušenosti. Pro posilující konkurenceschopnost všech produktů společnosti je nezbytný nepřetržitý rozvoj. Konkurenční výhoda spočívá také v prodeji přidané hodnoty, kterou představuje dlouhodobá životnost, vysoká spolehlivost, rychlý servis, dostupnost náhradních dílů, apod.

Společnost Alfa Laval investuje téměř 3% celkového obrátu do výzkumu a vývoje. Díky tomu je schopna nabízet některé unikátní produkty opatřené patentovanou technologií, např. deskový výměník tepla AlfaNova s technologií AlfaFusion.

V oboru **přenosu tepla** má společnost následující konkurenty v oblasti deskových tepelných výměníků:

- GEA,
- Hisaka,
- SPX (dříve APV),
- SWEP,
- SONDEX.

Obor **separace** může být rozdělen na tři oblasti, a to vysokorychlostní separace, dekantace a membránová separace. Největšími konkurenty v tomto oboru jsou:

- GEA,
- Mitsubishi Kakoki Kaisha,
- HILLER,
- Guinard/Andritz,
- Flottweg,
- PBS.

V oboru **dopravy kapalin** jsou největšími konkurenty společnosti

- GEA,
- SPX/APV/Waukesha Cherry Burrell,
- ITT Industries.

Bariéry vstupu konkurence jsou tvořeny jednak diferenciací produktu, jednak diferenciací služeb s produkty souvisejících (zpracování návrhu, dovoz, poskytování záručního a pozáručního servisu). Bereme-li v úvahu produkty chráněné patentem, jsou bariérou vstupu i právní restrikce. Konkurenční výhodou Alfa Laval je také silné zázemí, dlouholetá tradice a zkušenosti.

5.2.2 Zákazníci

Orientace na trhu je usnadněna díky organizaci prodeje do osmi zákaznických segmentů viz Obr. 5. Aby se společnost mohla co nejvíce přiblížit potřebám zákazníků, rozdělila segmenty do tří divizí – Divize procesních technologií, Divize komponentů a Divize námořního průmyslu (po akvizici firmy Aalborg v roce 2010), které dodávají výrobky specifickým skupinám zákazníků.

Nejdůležitějším zákazníkem jsou jednak koncoví uživatelé – teplárny, elektrárny, průmyslové společnosti zejména pro procesní část společnosti a dále distribuční společnosti a výrobci zařízení (OEM), což je specifické pro divizi komponentů. V případě výrobců jsou zařízení poptávána specializovanými technickými odděleními zákazníka.

Firma se snaží pomocí dotazníků, diskuse atd. získávat zpětnou vazbu od svých zákazníků. Výsledky ukazují, že **firma je svými zákazníky vnímána** jako:

- tradiční firma s dlouholetou historií,
- kvalitní produkty – vyšší cena, ale dobrá značka,
- spolehlivost, inovativní konstrukce (na základě výzkumu a vývoje),
- úsporný provoz, ohleduplnost k životnímu prostředí,
- zkušenosti.

V oblasti **standardních produktů** jsou hlavními zákazníky tzv. distributoři, které prodávají produkty společnosti do všech průmyslových odvětví. Zástupci těchto prodejních kanálů jsou pravidelně školeni, mají návrhový software a on-line podporu. Nejvýznamnějšími **kontraktory** (tzn. dodavateli investičních celků) společnosti jsou firmy:

- HPV Engineering,
- ZVU POTEZ.

V okruhu **výměňíkových stanic tepla** jsou hlavními zákazníky koncoví uživatelé, jako teplárny, energetické spolky, velké společnosti distribuující energii:

- Pražská teplárenská,
- Plzeňská teplárenská,
- Plzeňská energetika,
- Dalkia ČR,
- ČEZ,
- Motor Service,
- J&T,
- United energy.

Mezi významné zákazníky v oblasti **výměňíků tepla** patří distributoři:

- KP Mark,
- ESL,
- Decon,
- ETL,
- VAE Therm.

V **potravinářském průmyslu** jsou nejvýznamnějšími zákazníky společnosti:

- Tetra pak,
- Nestlé,
- Plzeňský Prazdroj (zahrnuje 4 značky: Plzeňský Prazdroj, Gambrinus, Radegast, Velké Popovice, je členem skupiny SABMiller).

V oblasti **zpracovatelského průmyslu** jsou přímými zákazníky:

- Škoda Auto,
- BOSCH,
- SANDVIK

a dále distribuční kanály:

- VESKOM,
- AW COOL,
- K&H Kinetic.

Významnými zákazníky v oblasti **energií** jsou:

- Škoda Power,
- ČEZ,
- TEDOM.

V oblasti **farmacie a biotechnologie** jsou významné společnosti:

- LONZA BIOTEC,
- TEVA.

5.2.3 Dodavatelé

Většina dodávek produktů se uskutečňuje mezi společnostmi Alfa Laval ČR a podniky ve skupině Alfa Laval po celém světě. Jedná se zejména o:

- Alfa Laval LUND – výměníky,
- Alfa Laval TUMBA – separátory,
- Alfa Laval SPA – chladiče,
- Alfa Laval KOLDING – sanitární zařízení,
- Alfa Laval COPENHAGEN – dekantéry,
- Alfa Laval France – Compabloc,
- Alfa Laval EASTBOURNE – čerpadla.

Jsou však komponenty, které společnost nakupuje od externích dodavatelů. Vztah s dodavateli je v Alfa Laval založen na dlouholeté a zejména kvalitní spolupráci.

Společnost také využívá sdružování různých společností do mezinárodních skupin. To umožňuje centrální nákup na základě korporátních smluv, které přispívají k získání výhodnějších podmínek (ceny, dodací lhůty, záruky, servis). Od jednotlivých dodavatelů jsou zaměstnanci společnosti pravidelně školeni na nové produkty.

V oblasti **výměňíkových stanic** je hlavním dodavatelem společnost Metalimpex HES. Náhradní díly pro výměňíkové stanice může Alfa Laval nakupovat také od přímých dodavatelů:

- Wilo,
- Grundfoss,
- Siemens,
- KSB pumpy.

5.2.4 Matice EFE

Výsledkem externí analýzy je určení příležitostí a hrozeb podnikatelského subjektu v jeho funkčních oblastech. Matice EFE (External Forces Evaluation) je tedy hodnocením výsledků externí analýzy. Postup tvorby zahrnuje pět kroků:

- 1) Zpracování tabulky příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které mohou ovlivňovat strategický záměr podniku.
- 2) Je doporučeno, aby matice byla symetrická, tj. aby počet příležitostí a hrozeb byl stejný (např. pět hrozeb, pět příležitostí).
- 3) Každému rizikovému faktoru je přiřazena váha v rozsahu 0,00 až 1,00 podle důležitosti příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Součet těchto vah se musí rovnat 1.
- 4) Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny stupněm vlivu na strategická východiska, bez ohledu na to, zda jde o příležitost nebo hrozbu. Stupnice má čtyři stupně:
 - 1 = nízký
 - 2 = střední
 - 3 = nadprůměrný
 - 4 = nejvyšší
- 5) Je stanoveno celkové vážené ohodnocení, jako součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Tab. 3 Hodnocení příležitostí a hrozeb podniku

Příležitosti – O	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Nové technologie jako bariéra vstupu konkurence v oboru	0,15	4	0,60
Získání nových klientů	0,10	3	0,30
Akvizice firem	0,075	2	0,15
Snižování cen surovin (kovů)	0,05	1	0,05
Zlepšení tržních podmínek pro prodej výrobků podniku	0,10	3	0,30
Suma	0,475	13	1,4

Hrozby – T	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Zhoršení makroekonomických ukazatelů	0,15	3	0,45
Zvýšení cen energie, pohonných hmot, úroků z úvěrů	0,15	2	0,60
Kolísání měnových kurzů	0,05	1	0,05
Špatná platební morálka zákazníků	0,125	4	0,50
Vstup nových firem do odvětví	0,05	1	0,10
Suma	0,525	11	1,70
Celkový vážený poměr			3,10

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Celkové vážený poměr ukazuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Nejvyšší citlivost představuje ohodnocení **4**, nízkou citlivost indikuje **1** a ohodnocení **2,5** pak ukazuje na střední citlivost. Z výše uvedené matice je patrné, že nejvýznamnější příležitostí je zavedení nových technologií, které tvoří bariéry vstupu konkurence s ohodnocením 0,6 a nejvýznamnější hrozbou je špatná platební morálka zákazníků s hodnocením 0,5. Celkový vážený poměr je **3,10**, což zjednodušeně znamená, že společnost je nadprůměrně citlivá na externím prostředí podniku.

5.3 Analýza podniku

Analýza podniku se zabývá posouzením vnitřní situace podniku – tedy prostředím, které podnik ovlivňuje svou činností a má na něj bezprostřední vliv. K tomu abychom mohli objektivně posoudit potenciál podniku, nám slouží definice silných a slabých stránek.

Silné a slabé stránky hledáme především v oblastech:

- **Management** – plánování, organizování, personální řízení a motivace, kontrola
- **Marketing** – analýza zákazníka, prodej, cenová politika, distribuce, marketingový průzkum
- **Finance a účetnictví**
- **Informační systémy**

5.3.1 Management

Management společnosti je tvořen ředitelem a manažery jednotlivých segmentů. Vedením společnosti je řízeno finanční oddělení, marketing a jednotlivá obchodní oddělení, která se člení na segmenty dle produktů.

Vedení společnosti podléhá řízení mateřské společnosti Alfa Laval AB. Mateřská společnost určuje cíle a strategie pro společnost jako celek, tyto jsou dále rozpracovány pro jednotlivé regiony. Vrcholový management Alfa Laval ČR sestaví dílčí plány – plán výroby a investic a postoupí je centrále. Dále provádí kontrolu naplnění cílů a strategie společnosti.

V **personální politice** společnosti Alfa Laval se promítají některé výhody a pravidla převzaté od mateřské společnosti, které jsou běžné ve skandinávských zemích. V Alfa Laval je kladen důraz na rovné pracovní příležitosti. Společnost se snaží přilákat, zdokonalit a udržet si ty nejlepší pracovníky bez ohledu na jejich pohlaví, národnost, barvu pleti, sociální původ, náboženské vyznání či politický názor. Styl jednání pracovníků by měl být otevřený, neformální a přátelský. Zaměstnanci by měli mít silný smysl pro týmovou práci. Výše zmíněná pravidla jsou uvedena ve vnitropodnikové směrnici. Personální politika vychází ze základních firemních hodnot společnosti, uvedených v kap. 4.4. Jedná se o odvahu, akci, týmovou spolupráci a výkonnost.

Styl vedení zaměstnanců je demokratický, to znamená, že vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Vedoucí skupiny řídí své podřízené, je-li to potřebné. Zaměstnancům je delegována poměrně velká odpovědnost. Předpokládá se, že členové pracovní skupiny mohou pracovat samostatně a že využívají všech svých sil pro plnění úkolu. Produktivita práce v tomto případě bývá obvykle velmi vysoká.

Jedním z předních cílů společnosti je optimalizace zákaznických procesů. S tím úzce souvisí zaměření se na zvyšování **kvalifikace zaměstnanců**. Aby si mohli zaměstnanci zvyšovat kvalifikaci, jsou k tomu odpovídajícím způsobem vzdělávání a školení. Flexibilní, motivovaní a kvalifikovaní pracovníci jsou pro úspěšnou společnost nepostradatelní. Alfa Laval klade velký důraz na školení a profesní růst svých zaměstnanců. V rámci celé skupiny jsou tato školení a další vzdělávání zajišťována institutem **Alfa Laval Academy** zastřešujícím tři fakulty, které se soustředí na odborné znalosti z oblastí:

- prodej a marketing,
- technologie,
- management.

Dále společnost nabízí široké možnosti **postupu v kariéře**. V tomto smyslu má Alfa Laval obrovský potenciál, neboť je podporován pohyb zaměstnanců v rámci celé nadnárodní společnosti. Zaměstnanci mají při obsazování volných pracovních pozic přednost před externími uchazeči. Výhodou interního získávání zaměstnanců je znalost prostředí, rychlejší zapracování, nižší náklady na získávání a výběr pracovníků, na jejich adaptaci a zaškolení.

5.3.2 Marketing

Firma klade velký důraz na efektivnost marketingových aktivit. Před každou aktivitou je nutné vypracovat plán a stanovit cíle, kterých se má dosáhnout. Během a také po skončení aktivity se dosažení cílů ověřuje. V některých případech je toto ověřování snadné v jiných už méně. Např. při uspořádání semináře propagujícího produkt společnosti se předpokládá určitý počet návštěvníků, po jisté době je očekáván nárůst počtu přijatých poptávek na daný výrobek a také by mělo dojít k nárůstu počtu přijatých objednávek na daný produkt, apod.

Toto se dá sledovat a číselně vyjádřit a tedy ověřit účinnost vyvinuté marketingové aktivity, tedy uspořádaného semináře. Ke sledování dochází například pololetně. Dále můžeme stejně snadno sledovat účinnost dalšího marketingového prostředku, webových stránek společnosti. Zde jednoduše sledujeme počet návštěv na webu. Složitější je např. sledování účinnosti inzerce nebo public relations. Přínos nelze vyčíslit bez uskutečnění marketingového výzkumu.

Propagace probíhá jednak v tisku, a to v podobě inzerce či technických článků. Vybraným zákazníkům je také rozeslán zákaznický magazín a další zpravodaje (e-mailem, poštou). Propagační letáky a brožury jsou také rozdávány obchodními zástupci. Společnost využívá také tzv. „přímý marketing“ – jde o kampaně rozesílané poštou (uvedení nového výrobku na trh, nové služby apod.).

Alfa laval pořádá odborné semináře. Zástupci společnosti se účastní konferencí (přednášky, inzerát ve sborníku, logo v přednáškovém sále, poster apod.). Pořádá různé společenské akce a účastní se výstav.

Jednotná **Image firmy** je dána vnitropodnikovými směrnicemi. Jednoduchým příkladem je, že zákazník, který obdrží dopis nebo vizitku kteréhokoli zaměstnance Alfa Laval, ať už z České republiky, Maďarska či Švédska, viděl, že vše má naprosto shodný design. Image dotváří také propagační materiály a dárkové předměty.

5.3.3 Informační systém

Jedním z hlavních informačních systémů společnosti je iScala. Alfa Laval se zabývá zejména dodávkami zboží a služeb. Je nutné, aby systém poskytoval flexibilní, ucelené řešení, které podporuje operace řízení, kontroly, účtování a vykazování všech prodejů, nákupů a skladových činností, jejichž průběh se promítá do činností celé firmy. iScala pomáhá řídit dodávky (objednávky, toky zboží, účetnictví). V programu iScala dojde k zaúčtování veškerých dat a zpracování výkazů. Následně systém poskytuje veškeré účetní výkazy – rozvahu, výkaz zisků a ztrát, výsledovku a Cash flow. Samozřejmostí je vyhotovení rozboru pohledávek, závazků, finančních prostředků, apod.

Tento software je ve společnosti zaveden již po několik let a po celou tuto dobu je také postupně zkvalitňován a doplňován. IT technik společnosti Alfa Laval spolupracuje s odborníky ze Scala Competence Centre, informuje je o nastalých problémech či potížích a společně hledají nejefektivnější řešení pro správnou funkci tohoto programu. iScala poskytuje mnoho nepostradatelných informací, které je možné vytisknout či vygenerovat do jiného programu (MS Excel apod.) téměř okamžitě, pokud jsou však správně zadány či zaúčtovány.

Dále Alfa Laval využívá Customer Relationship Management (CRM) systém ACE. Jedná se o systém sloužící pro správu údajů o zákaznících, naplánovaných událostech, schůzkách, telefonních hovorech a dalších poznámkách.

5.3.4 Matice IFE

Interní analýza slouží k určení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek společnosti. Cílem je objektivně zhodnotit současné postavení firmy a také posoudit její potenciál při realizaci zvoleného strategického záměru. Matice IFE (Internal Forces Evaluation) je hodnocením výsledků interní analýzy. Postup tvorby matice je analytický k postupu tvorby matice EFE uvedené v kapitole 5.2.4.

Tab. 4 Hodnocení silných a slabých stránek podniku

Silné stránky – Strengths	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Vysoká rentabilita vlastního kapitálu	0,15	4	0,60
Přední pozice na trhu	0,10	4	0,40
Kvalitní výroba	0,075	3	0,225
Vysoké hodnoty ukazatele aktivity	0,05	3	0,15
Kvalitní marketing	0,05	3	0,15
Suma	0,425	16	1,525

Slabé stránky – Weaknesses	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Vyšší ceny produktů	0,15	1	0,15
Složité organizační struktura	0,15	1	0,15
Vyšší hodnoty zadluženosti	0,075	2	0,15
Nedostatečné propojení strategického plánu s krátkodobými cíly	0,10	2	0,20
Pokles produktivity (tržeb na zaměstnance)	0,10	2	0,20
Suma	0,575	8	0,85
Celkový vážený poměr			2,375

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Zjištěné celkové vážené ohodnocení posuzuje interní pozici vůči zvolenému strategickému záměru. Ohodnocení **4** odpovídá silné interní pozici s vysokou nadějností splnění záměru, ohodnocení **1** představuje slabou interní pozici a hodnota **2,5** odpovídá průměrné interní síle podniku. Celkový vážený poměr je **2,375**, to znamená, že společnost se opírá o středně silnou interní pozici a pokud nepodcení identifikovaná rizika, existuje předpoklad k úspěšnému naplnění záměru. Dominantními silnými

stránkami společnosti jsou přední pozice na trhu a vysoká rentabilita vlastního kapitálu s ohodnocením 0,6 a 0,4.

5.4 Analýza produktu

Jádrem činnosti společnosti jsou tři základní technologie charakterizované v kapitole 5.1.3. Vzhledem k rozsáhlému sortimentu produktů společnosti je uveden jen jejich stručný přehled.

1) Výrobky v oboru přenosu tepla:

- deskové výměníky tepla
- vzduchové chladiče
- spirálové výměníky tepla
- kompaktní předávací stanice tepla (výměníkové stanice)
- trubkové výměníky tepla
- výměníky tepla se stíraným povrchem

2) Výrobky v oboru separace:

- vysokorychlostní odstředivé separátory
- Alfie – odstředivé čištění průmyslových kapalin
- Emmie druhé generace – ekonomické čištění oleje

3) Výrobky v oboru dopravy tekutin:

- čerpadla
- ventily
- vybavení nádrží
- instalační materiál

5.5 Hodnocení strategické pozice společnosti

Pro správné hodnocení pozice je nutné definovat trh a potenciál konkurence, identifikovat vlastní příležitosti a hrozby a odhalit silné a slabé stránky podniku. Význam těchto analýz spočívá v poskytnutí náhledu na postavení společnosti na trhu.

1) Hodnocení externích a interních faktorů - Matice IE

Matice IE porovnává výsledky matic IFE a EFE a určuje vhodnou strategii odpovídající záměrům dané společnosti. Výsledky zde zobrazujeme v matici, která je rozdělena do 9 oblastí, tyto jednotlivé oblasti odpovídají 3 různým strategiím.

- Oblast I., II., IV. – strategie „Stavěj a zajišťuj růst“. Zde se jedná o použitelné strategie: penetrace na trh, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.
- Oblast III., V., VII. – strategie „Udržuj a potvrzuj“. Použitelnou strategií je penetrace na trh a vývoj produktu.
- Oblast VI., VIII., IX. – strategie „Sklízej a zbavuj se“. Použitelnou strategií je strategie defenzivní.

Výsledky vyplývající z výše uvedených matic EFE a IFE budou přeneseny do matice IE. Hodnota matice EFE byla 3,10 a hodnota matice IFE pak 2,375. Tyto získané hodnoty byly následně zakresleny do matice hodnocení interních a externích faktorů.

Obr. 6 Matice IE

Interní hodnocení - IFE

		4	Silné	3	Střední	2	Slabé	1
Externí hodnocení – EFE	Vysoké	3	I.	II.	III.			
	Střední	2	IV.	V.	VI.	⊕		
	Nízké	1	VII.	VIII.	IX.			

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z uvedené matice vyplývá, že strategie společnosti je situována do kvadrantu č. II. („Stavěj a zajišťuj růst“). Podle této oblasti je vhodné pro společnost použít následující strategie: penetrace na trh, vývoj produktu, rozvoj trhu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.

2) Matice TOWS

Jedná se o rozbor strategické situace. Je nutné zvážit vzájemný vliv interních faktorů – silné a slabé stránky a externích faktorů – příležitosti a hrozby.

Obr. 7 Matice TOWS

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	<p>Přední pozice na trhu Vysoká rentabilita kapitálu Silné technické know-how Kvalitní výroba Kvalitní marketing</p>	<p>Vyšší ceny produktů Delší lhůty dodání Složitá organizační struktura Pokles produktivity Vyšší hodnoty zadluženosti</p>
Příležitosti (O)	Strategie SO	STRATEGIE WO
<p>Nové technologie Získání nových zákazníků Akvizice firem Snižování cen surovin, ropy Zlepšení tržních podmínek</p>	<p>Využití silných stránek při realizaci příležitostí. Ofenzivní přístup Využití dobrého jména a vybudované pozice. Podpora vývoje kvality nabízených produktů a služeb k získání nových klientů a zlepšení pozice na trhu.</p>	<p>Strategie zaměřená na rozvoj při zlepšení slabých stránek a využití příležitostí. Opatrný přístup Využití nových technologií pro rozšíření vlivu na trhu a získání nových zákazníků např. zkrácením dodacích lhůt či snížením cen produktů (slevy při odběru většího množství výrobků).</p>
Hrozby (T)	Strategie ST	Strategie WT
<p>Zhoršení makroeko. ukazatelů Zvýšení cen energie, úroků, ... Kolísání měnových kurzů Vstup nových firem do odvětví Špatná platební morálka klientů</p>	<p>Využití silných stránek a snaha vyhnout se hrozbám. Ukázat sílu a vyhnout se nebezpečí. Využití silného technického know-how, tradice a kvalitního marketingu pro boj s konkurencí. Požadovat zálohové platby či platby předem.</p>	<p>Minimalizovat slabé stránky a vyhýbat se hrozbám. Ustupovat, kompromisy Pro lepší pozici na trhu je nutné zkrátit dodací lhůty a tlačít náklady na minimum. Od odběratelů požadovat zálohové platby či platby předem.</p>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Vhodnou strategií pro společnost Alfa Laval je strategie SO, Maxi-maxi – znamená, že společnost by měla stavět na svých silných stránkách při realizaci příležitostí. Současně by se měla snažit o zlepšení slabých stránek a eliminaci střetu s faktory ohrožení. Konkrétně je vhodné zaměřeni na stále kvalitní výrobky a dobrou pozici na trhu, podpořenou silným zázemím a kvalitním marketingem, tzn. zaměřeni na nové možnosti uplatnění se na trhu, ať již zvýšení podílu na trhu stávajícím nebo rozšíření působnosti na trhy nové. Důležité je také zaměřit se na optimalizaci nákladů a přispět tím ke zvyšování ziskovosti a růstu rentability společnosti.

6. Finanční analýza společnosti

Finanční pozice je jedním z nejdůležitějších parametrů interní analýzy. Společnost Alfa Laval disponuje vlastním kapitálem ve výši 50.875 tis. CZK, z toho 100 tis. CZK tvoří základní kapitál, 10 tis. CZK rezervní fondy, 36.737 tis. CZK výsledek hospodaření minulých let a 14.028 tis. CZK výsledek hospodaření běžného účetního období. Společnost disponuje cizím kapitálem ve výši 69.789 tis. CZK, který je tvořen rezervami ve výši 9.407 tis. CZK a krátkodobými závazky ve výši 60.382 tis. CZK. Na krátkodobých závazcích se 40.116 tis. CZK podílí závazky z obchodních vztahů, závazky k ovládající a řídicí osobě činí 583 tis. CZK a závazky vůči státu činí 7.054 tis. CZK.

Finanční síla společnosti je účinným měřítkem pro posouzení konkurenční pozice společnosti a její atraktivnost pro investory. Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, jejímž hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. Finanční analýza je často součástí controllingu a zaměřuje se na srovnávání skutečnosti s plánem, se standardními hodnotami, s konkurenčními podniky v rámci odvětví (data ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu dle CZ-NACE 46.69 - Velkoobchod s ostatními stroji a zařízeními) nebo s minulým vývojem. Finanční analýza bývá součástí interní analýzy a můžeme pro ni použít několik rozborových technik. Jedná se o ukazatele poměrové a souhrnné. Zdrojem informací byly rozvaha a výkaz zisku a ztráty, které byly vybrány za období 5 let, od roku 2007 do roku 2011 viz přílohy A, B.

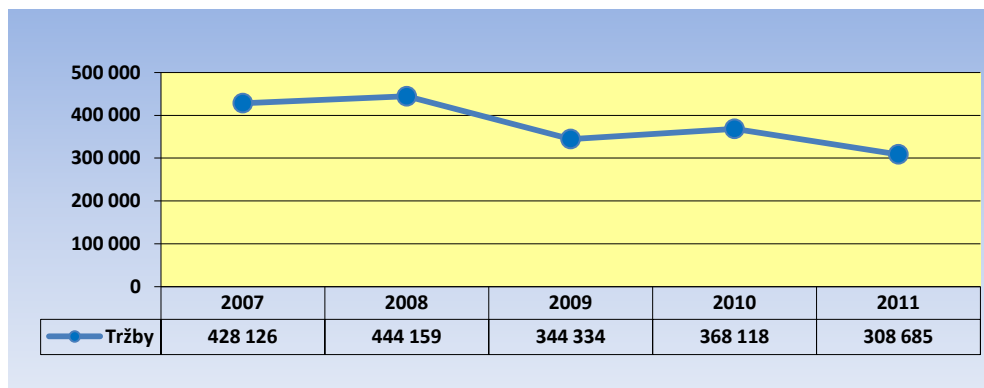
6.1 Vývoj v čase

1) Vývoj tržeb v letech 2007 – 2011

Největší část výnosů tvoří tržby z prodeje zboží, a to 94%, doplněné o prodej vlastních výrobků a služeb a ostatní výnosy. V roce 2008 dosáhla společnost nejvyšších výnosů ve své historii, a to i přes nástup celosvětové finanční krize. Nárůst tržeb za zboží oproti předešlému roku činí 4%. V roce 2009 se v tržbách projevilo působení celosvětové hospodářské krize, které vyvolalo pokles tržeb o 22,5% oproti předešlému roku. V roce 2010 se tržby opět zvýšily, a to téměř o 7%. Tento nárůst byl způsoben zejména úspěšnou realizací projektů Procesní divize a oddělení Parts&Service. V roce 2011 došlo oproti předešlému roku ke snížení tržeb vzhledem k tomu, že se nepodařilo

ve stejném rozsahu zopakovat několik velkých projektů. I přes tento 16% pokles si společnost udržela pozici na trhu.

Graf 2 Vývoj tržeb za zboží v letech 2007 - 2011

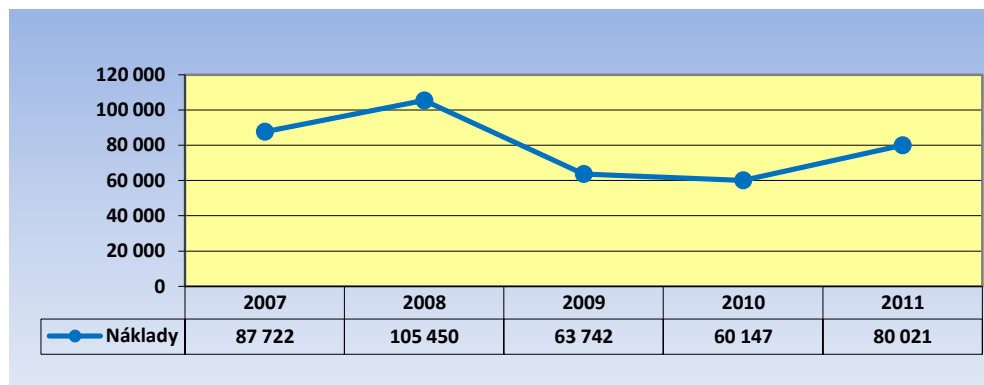


Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů společnosti Alfa Laval, spol. s r. o., 2012

2) Vývoj nákladů v letech 2007 – 2011

Vzhledem k tomu, že náklady na prodané zboží se ve sledovaném období vyvíjely úměrně s tržbami, budou zobrazeny ostatní náklady. Ty jsou tvořeny osobními náklady, odpisy, provozními a ostatními náklady. V roce 2008 došlo k výraznému nárůstu počtu zaměstnanců, viz příloha C, což se odrazilo také v nárůstu nákladů (zejména osobních a provozních), dále byla vytvořena opravná položka k zásobám ve výši 17.685 tis. CZK. Celkově se náklady zvýšily o 20%. V následujícím roce se projevilo působení globální hospodářské krize a společnost přijala opatření v podobě úsporných programů, rezerva z předchozího roku byla rozpuštěna. Celkově došlo ke snížení nákladů o 40%. V roce 2011 došlo ke zvýšení ostatních nákladů o 33% vůči předchozímu roku, důvodem bylo opět zejména zvýšení počtu zaměstnanců.

Graf 3 Vývoj ostatních nákladů v letech 2007 - 2011

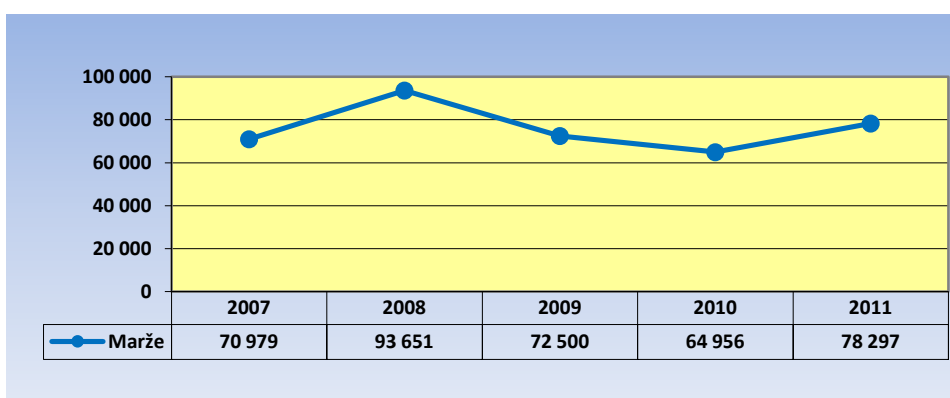


Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů společnosti Alfa Laval, spol. s r. o., 2012

3) Vývoj marže z tržeb za zboží v letech 2007 – 2011

Marži z tržeb za zboží vypočteme jako rozdíl mezi tržbami za zboží a náklady na prodané zboží. Marže vykazuje dlouhodobý rostoucí trend. Interpretace tohoto ukazatele je závislá na aktuálním produktovém mixu a také na globální politice společnosti v oblasti převodních cen, tzv. transfer pricing. V letech 2009 a 2010 hodnota marže poklesla v důsledku poklesu tržeb způsobeného hospodářskou krizí. V roce 2009 byl však pokles jen 0,03% oproti roku 2008. V roce 2010 byl pak pokles oproti předchozímu období 3,41%. V roce 2011 došlo k růstu marže, a to o 7,72%.

Graf 4 Vývoj marže z tržeb za zboží v letech 2007 – 2011

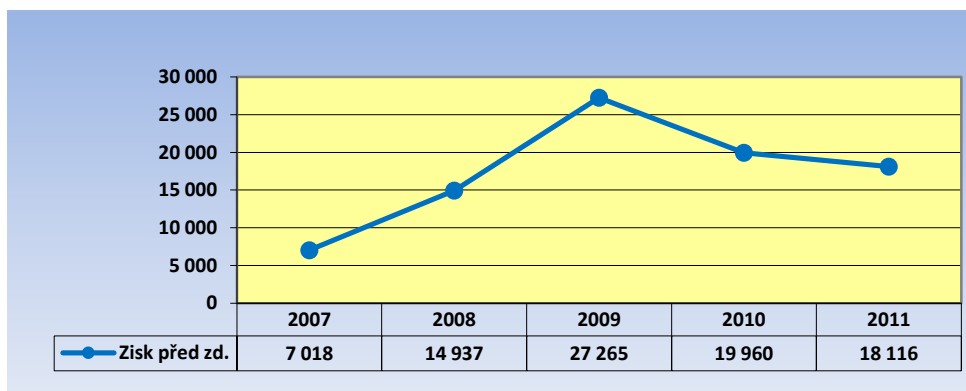


Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti Alfa Laval, spol. s r. o., 2012

4) Vývoj hospodářského výsledku v letech 2007 – 2011

Výsledek hospodaření, resp. zisk před zdaněním, ve sledovaném období vykazuje nárůst v roce 2008 oproti předchozímu období, a to o 113%. Stejně tak v roce 2009, tedy v roce zasazeném hospodářskou krizí, došlo k nárůstu zisku o 83%. Tržby v tomto roce vykazují pokles, došlo však také k významnému poklesu položek ostatních nákladů: výkonové spotřeby, osobních nákladů, odpisů a finančních nákladů. Výrazný pokles zaznamenala položka Změna stavu rezerv a opravných položek, a to z + 17.685 tis. CZK v předchozím roce na - 10.495 tis. CZK v roce 2009. V roce 2010 došlo k poklesu zisku vzhledem k doznívající krizi. Byly vyplaceny dividendy ve výši 30.000 tis. CZK. V roce 2011 stále doznívá hospodářská krize, výsledky obchodů uzavřených v tomto roce se projeví v následujícím období.

Graf 5 Vývoj zisku před zdaněním v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů společnosti Alfa Laval, spol. s r. o., 2012

6.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy, vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů získaných z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, případně Cash-flow. Umožňují získat rychlou představu o finanční situaci v podniku a na jejich základě je možné provádět mezipodnikové srovnání nebo srovnání s odvětvovým průměrem.

6.2.1 Ukazatele rentability

Rentabilita nebo též ziskovost či výnosnost určuje schopnost podniku dosahovat zisku. Ukazatele rentability poměřují zisk se zdroji, jejich smyslem je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů společnosti a zhodnocování vložených prostředků.

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – Slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než úroková míra cenných papírů garantovaných státem. Vyjadřuje procentní poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad (17)$$

- **Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)** – Vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti, vyjadřuje procentní poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu.

$$ROA = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (18)$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)** – Ukazatel vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Podává informaci o velikosti zisku z podnikání a definuje měřítko vytvářet nové zdroje.

$$ROS = \frac{\text{hospodářský výsledek před zdaněním}}{\text{tržby}} * 100 \quad (19)$$

- **Čistá zisková marže** – Určuje poměr zisku obsaženého v tržbách, které podnik realizoval.

$$\text{Čistá zisková marže} = \frac{\text{provozní HV} * 100}{\text{tržby}} \quad (20)$$

Tab. 5 Ukazatele rentability

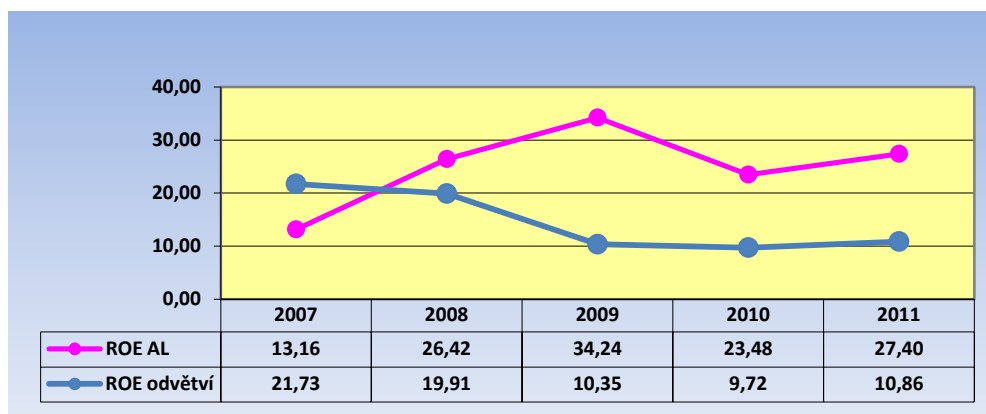
Rok	Ukazatele v %			
	ROE	ROA	ROS	Čistá zisková marže
2007	13,16	4,89	1,64	1,70
2008	26,42	12,22	3,36	3,75
2009	34,24	20,62	7,92	8,04
2010	23,48	16,76	5,42	5,42
2011	27,40	14,92	5,87	5,83

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů společnosti Alfa Laval, spol. s r. o., 2012

Výše uvedený ukazatel rentability ROE je možné interpretovat např. pro rok 2011 tak, že 100 CZK vlastního kapitálu představuje 27,40 CZK zisku. Ukazatel by měl obecně dosahovat vyšší hodnoty, než je úroková míra bezrizikových cenných papírů. Ukazatel má z dlouhodobého pohledu rostoucí trend, pouze v roce 2007 zaznamenal ukazatel pokles způsobený odvodem podílů na zisku v hodnotě cca 20 mil. CZK, v roce 2010 pak odvod 15 mil. CZK.

Pro zjištění vývoje společnosti je nezbytné porovnat výsledky s hodnotami zjištěnými v odvětví. Dle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu je ROE v odvětví dle CZ-NACE v roce 2011 na hodnotě 10,86%, ukazatel v Alfa Laval vykazuje 27,40%, což je více než dvojnásobek. Jak je patrné z grafu 6, je možné společnost Alfa Laval v porovnání s odvětvím považovat za nadprůměrnou.

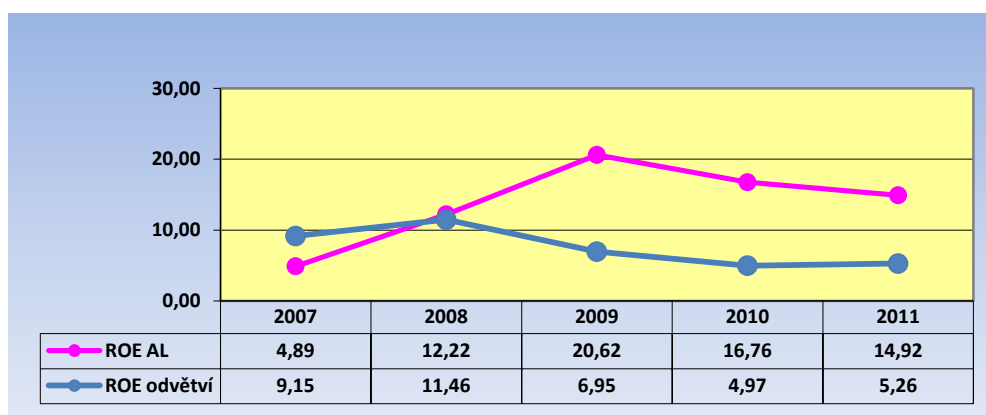
Graf 6 Vývoj ukazatele ROE v porovnání s odvětvím v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Ukazatel ROA je možné pro rok 2011 vysvětlit tak, že vložením 100 CZK majetku, získáme 14,92 CZK zisku. Dle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu je ROA v odvětví dle CZ-NACE v roce 2011 na hodnotě 5,26%. Vývoj ukazatele v porovnání s odvětvím je patrný v grafu 7.

Graf 7 Vývoj ukazatele ROA v porovnání s odvětvím v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

6.2.2 Ukazatele likvidity

Likvidita představuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity se vyjadřují k posouzení potenciální schopnosti společnosti hradit promptně své závazky splatné v blízké budoucnosti.

- **Běžná likvidita** – Udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Nejčastěji se používá k měření krátkodobé platební schopnosti, ukazuje, jak jsou krátkodobé závazky kryty aktivy.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (21)$$

- **Pohotová likvidita** – Je přísnějším měřítkem likvidity, označuje se za likviditu 2. stupně. Zahrnuje pouze krátkodobé pohledávky, vyloučeny jsou zásoby a nedokončená výroba.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (22)$$

- **Okamžitá likvidita** – také hotovostní likvidita, označovaná jako likvidita 1. stupně. Tento druh likvidity udává, do jaké míry jsou krátkodobé závazky kryty krátkodobými finančními zdroji.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (23)$$

Tab. 6 Ukazatele likvidity

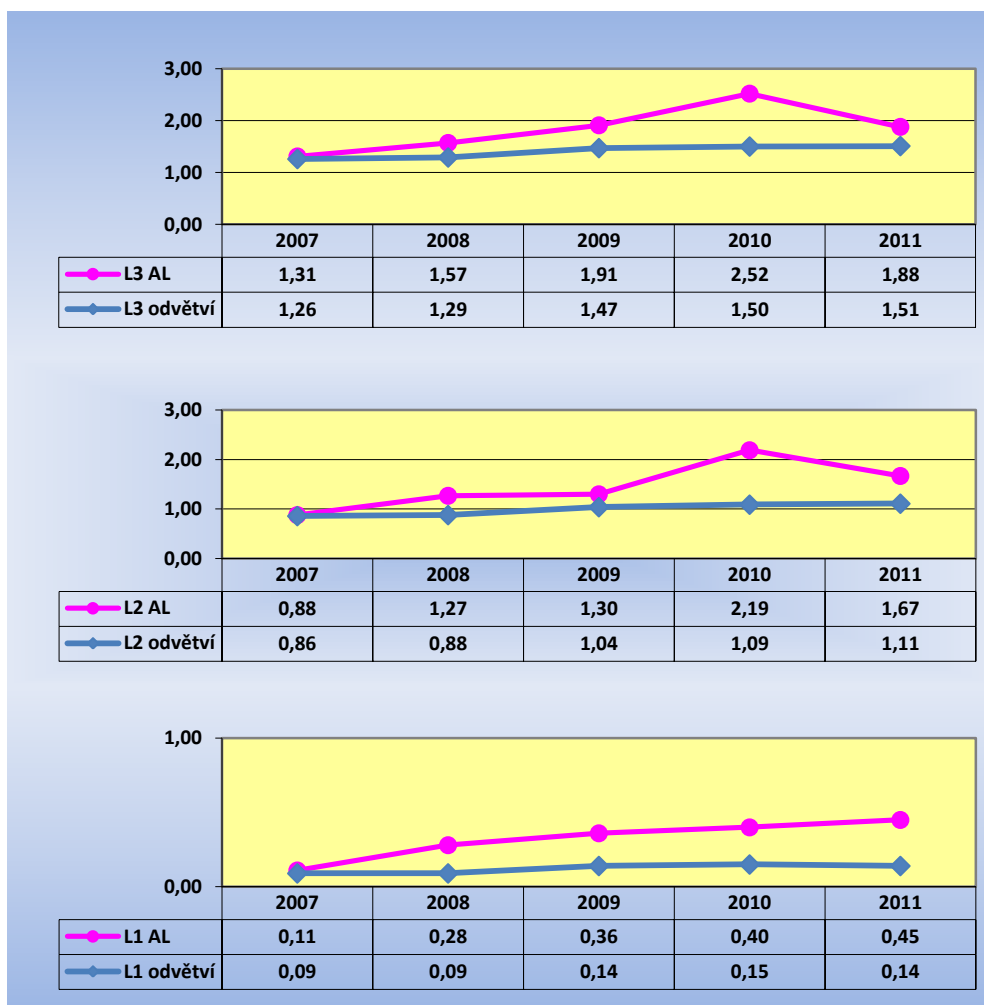
Rok	Likvidita		
	běžná	pohotová	okamžitá
2007	1,31	0,88	0,11
2008	1,57	1,27	0,28
2009	1,91	1,30	0,36
2010	2,52	2,19	0,40
2011	1,88	1,67	0,45

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů společnosti Alfa Laval, spol. s r. o., 2012

Hodnota ukazatele běžné likvidity odpovídá v roce 2011 doporučenému rozmezí, které je 1,5 – 2,5. To vypovídá o efektivním využívání vložených prostředků, čímž je pozitivně ovlivněna rentabilita společnosti. Ukazatel pohotové likvidity v roce 2011 je nad horní hranicí, která má být 1 – 1,5. Doporučené rozmezí 0,2 – 0,5 splňuje

také ukazatel okamžité likvidity. Vývoj ukazatelů je až na výkyv v roce 2010 stabilní, což staví společnost do pozitivního světla z pohledu věřitelů. Z věřitelského hlediska je také vhodnější, že společnost dosahuje horních hranic stanovených rozmezí. V grafu 8 je možné porovnat vývoj likvidity společnosti s vývojem likvidity v odvětví podle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu.

Graf 8 Vývoj ukazatele likvidity v porovnání s odvětvím v letech 2007 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

6.2.3 Ukazatele aktivity

Aktivita vyjadřuje účinnost a intenzitu využití majetku. Vyjadřuje se jako ukazatel počtu obrátek nebo ukazatel doby obratu. Ukazatel počtu obrátek stanoví, kolikrát se za stanovený časový interval obrátí určitý druh majetku. Ukazatel doby obratu pak sleduje dobu, po jakou trvá jedna obrátka majetku. Pomocí ukazatelů aktivity se měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů.

- **Obrat aktiv** – Patří vedle rentability tržeb k jednomu z klíčových ukazatelů efektivnosti, je měřítkem celkového využití majetku.

$$OA = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (24)$$

- **Obrat zásob** – Udává počet obrátek zásob za určenou dobu (rok).

$$OZ = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} \quad (25)$$

Tab. 7 Ukazatele aktivity

Rok	OA	OZ
2007	2,878061	9,115076
2008	3,253316	18,562312
2009	2,564814	8,651608
2010	3,090494	24,93855
2011	2,558220	23,78159

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů společnosti Alfa Laval, spol. s r. o., 2012

Hodnota ukazatele obratu aktiv by měla být vyšší než 1,5. To je zde splněno ve všech pěti letech, v letech 2008 a 2010 dosahuje ukazatel dvojnásobku této hodnoty. Ukazatel má z dlouhodobého hlediska rostoucí trend. Podle CZ NACE pro rok 2011 tato hodnota dosahovala v oboru hodnoty 2,32, společnost Alfa Laval tuto hodnotu překročila a dosáhla hodnoty 2,56.

6.2.4 Ukazatele zadluženosti

Posuzují finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska, fungují jako indikátory výše rizika, které podnik podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale i jako míra schopnosti podniku znásobit zisky využitím cizího kapitálu.

- Celková zadluženost

Jde o nejběžnější ukazatel zadluženosti.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} * 100 \quad (27)$$

- Ukazatel úrokového krytí

Vyjadřuje, kolikrát zisk před odečtením úroků a daní převyšuje úrokové platby.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)}}{\text{úroky}} \quad (28)$$

Tab. 8 Ukazatele zadluženosti

Rok	Celková zadluženost v %	Ukazatel úrokového krytí
2007	80,11	8,270762
2008	70,55	7,37920354
2009	54,45	55,15339
2010	43,88	2217,556
2011	57,84	2571,429

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů společnosti Alfa Laval, spol. s r. o., 2012

Pro ukazatel **celkové zadluženosti** platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím vyšší je i finanční riziko. Optimálně se doporučuje udržovat ukazatel pod 50%, Alfa Laval tuto hranici překračuje, v letech 2007 a 2008 dosti výrazně, je však schopna své závazky splácet. Cizí zdroje společnosti jsou tvořeny např. závazky vůči dodavatelům ve lhůtě splatnosti, která může činit až 3 měsíce, dále přijatými zálohami od zákazníků či výhodnou finanční výpomocí od nadnárodního zúčtovacího centra Alfa Laval Treasury.

Ukazatel **úrokového krytí** poukazuje na schopnost firmy splácet úvěry. Za minimální hodnotu se považuje 6, prahovou hodnotou je 1. Pokud je ukazatel jedna, tak každé snížení zisku bude znamenat ztrátu. Alfa Laval dosahovala v roce 2009 hodnoty 55, v roce 2010 hodnoty 2218 a v roce 2011 již 2571. Je to způsobeno velmi

nízkou hodnotou nákladových úroků, které v roce 2009 činily 502 tis. CZK, v roce 2010 činily 9 tis. CZK a v roce 2011 činily úroky pouhých 7 tis. CZK. Společnost neměla v posledních letech potřebu vypůjčovat si kapitál.

6.3 Souhrnné ukazatele – Index IN 2005

Souhrnné ukazatele představují možnost, jak souhrnně vyhodnotit zdraví společnosti prostřednictvím jednoho čísla. Souhrnné ukazatele v sobě zahrnují podstatné složky finanční analýzy, tj. rentabilitu, likviditu, zadluženost i strukturu kapitálu. Jednotlivým složkám ukazatele je přiřazena váha, která odráží jeho významnost pro finanční zdraví společnosti.

Index IN 05 se používá v českých podmínkách, jde o nástroj, který usnadňuje zjišťování, zda firma tvoří ekonomickou přidanou hodnotu. Určuje, zda výnosnost vlastního kapitálu převyšuje alternativní náklady na kapitál. Vyjadřuje se vztahem:

$$\text{IN 05} = 0,13 * X_1 + 0,04 * X_2 + 3,97 * X_3 + 0,21 * X_4 + 0,09 * X_5,$$

kde nezávisle proměnné $X_1 - X_5$ jsou vyjádřeny:

X_1 = Celková aktiva / Cizí zdroje

X_2 = Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) / Nákladové úroky

X_3 = Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) / Celková aktiva

X_4 = Tržby/ Celková aktiva

X_5 = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky vč. krátkodobých úvěrů

Pro jednotlivé roky 2007 – 2011 jsou hodnoty ukazatele následující:

$$\text{2007: IN} = 0,13 * 1,248 + 0,04 * 8,271 + 3,97 * 0,049 + 0,21 * 2,878 + 0,09 * 1,31 = \mathbf{1,410}$$

$$\text{2008: IN} = 0,13 * 1,417 + 0,04 * 7,379 + 3,97 * 0,122 + 0,21 * 3,253 + 0,09 * 1,57 = \mathbf{1,789}$$

$$\text{2009: IN} = 0,13 * 1,836 + 0,04 * 55,153 + 3,97 * 0,206 + 0,21 * 2,565 + 0,09 * 1,91 = \mathbf{3,974}$$

$$\text{2010: IN} = 0,13 * 2,279 + 0,04 * 2217,556 + 3,97 * 0,168 + 0,21 * 3,09 + 0,09 * 2,52 = \mathbf{90,54}$$

$$\text{2011: IN} = 0,13 * 1,729 + 0,04 * 2571,429 + 3,97 * 0,149 + 0,21 * 2,56 + 0,09 * 1,88 = \mathbf{104,38}$$

Pokud je IN 05 větší než 1,60, podnikové finanční zdraví je dobré – tvoří hodnotu; společnost s hodnotou IN 05 mezi 0,90 – 1,60 se řadí mezi průměrné podniky (šedá zóna), pokud vyjde hodnota IN 05 menší než 0,90, podnik má finanční tíseň a generuje pokles hodnoty. Výše uvedené výsledky ukazují, že od roku 2008 společnost dosahuje hodnoty vyšší než 1,60 a tvoří hodnotu. V roce 2010 je tento ukazatel 90,54

a v roce 2011 již 104,38, což je 65násobek požadované hodnoty. Vysoké hodnoty ukazatele jsou opět způsobeny zejména velmi nízkou hodnotou nákladových úroků.

6.4 Zhodnocení finanční analýzy

Cílem finanční analýzy je zhodnotit minulý a současný stav hospodaření společnosti a také její finanční zdraví. Při zpracování jednotlivých ukazatelů vycházíme z výkazů společnosti, jimiž jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz peněžních toků.

Výše uvedené ukazatele nasvědčují dobrému zdraví firmy. Cílem společnosti je dlouhodobá finanční stabilita. Mezi pozitiva patří dobré výsledky v oblasti rentability. Zde společnost vykazuje dvakrát lepší výsledek, než je doporučená hodnota a než je oborový průměr, a to i přes vysoké odvody podílů na zisku. Hodnoty likvidity splňují stanovená kritéria a vypovídají tak o efektivním využívání vložených prostředků. Ukazatele aktivity dosahují v letech 2008 a 2010 dvojnásobku doporučené hodnoty a ve všech pěti sledovaných letech se drží nad oborovým průměrem. Co se týče zadluženosti, společnost překračuje doporučenou hranici 50%, je však schopna dostát svým závazkům. Ukazatel úrokového krytí, který ukazuje schopnost firmy splácet úvěry, je v roce 2009 devíti násobkem doporučené hodnoty, v roce 2011 již převyšuje doporučenou hodnotu 428 krát, což je způsobeno velmi nízkou hodnotou nákladových úroků, která pro rok 2011 činí 7 tis. CZK.

7. Analýza pohledávek ve společnosti Alfa Laval

Pohledávky ovlivňují podnik v mnoha směrech, ovlivňují majetkovou i finanční strukturu podniku, působí na likviditu podniku, jeho náklady i výnosy. Míra vlivu pohledávek závisí jednak na jejich objemu, jednak na podílu v majetkové struktuře. Podíl pohledávek z obchodní činnosti se v poměru k celkovým pohledávkám společnosti ve sledovaném období pohybuje v rozmezí 83 - 97%.

Alfa Laval eviduje pohledávky v účtové třídě 31 Pohledávky, jsou evidovány v domácí (CZK) i zahraniční (EUR) měně. Na zvláštním účtu jsou vedeny pohledávky ke společností skupiny Alfa Laval a dále jsou samostatně vedeny pohledávky, které byly prohlášeny za nedobytné. Pohledávky se oceňují jmenovitou hodnotou. Podle výkazů rozvahy ve sledovaném období v letech 2007 - 2011 evidovala společnost pohledávky krátkodobé a dlouhodobé, v následujících objemech v tis. CZK uvedených v tabulce 9.

Tab. 9 Pohledávky v letech 2007 - 2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Dlouhodobé pohledávky	4 305	6 802	5 170	4 226	4 179
Krátkodobé pohledávky	81 959	79 230	62 655	79 442	73 458

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Společnost systematicky sleduje pohledávky po splatnosti, ty jsou kontrolovány jednak v rámci jednotlivých segmentů, jednak provádí kontrolu ředitel finančního oddělení. Pokud není faktura uhrazena do čtrnácti dnů po splatnosti, zasílá společnost první upomínku. Následující upomínka je zaslána dalších čtrnáct dní poté. Zákazníci společnosti jsou také kontaktováni telefonicky, aby měla společnost informace o důvodu zpoždění platby, případně aby mohla se zákazníkem operativně domluvit nový splátkový kalendář.

Ocenění pochybných pohledávek se snižuje pomocí opravných položek na vrub nákladů na jejich realizační hodnotu. Opravné položky jsou tvořeny na základě předpokládané vymahatelnosti pohledávek vždy na konci roku. U pohledávek po lhůtě splatnosti v intervalu 1 – 30 dnů je tvořena opravná položka ve výši 5% dlužné částky, v intervalu 31 – 90 dnů činí opravná položka 10%, v intervalu 91 – 180 dnů tvoří opravná položka 50% dlužné částky. Na pohledávky v intervalu větším než 180 dnů

po splatnosti jsou tvořeny opravné položky ve výši 100% dlužné částky. Z toho vyplývá, že doba trpělivosti společnosti činí 180 dnů po splatnosti faktury. Pokud v této lhůtě není pohledávka splacena, může být předána inkasní společnosti, soudu.

Pohledávky jsou z ekonomického pohledu vnímány jako poskytnutý obchodní úvěr, tedy časový odklad poskytnutý odběrateli na úhradu obdržených produktů. Cílem společnosti při poskytování obchodního úvěru je výběr spolehlivého obchodního partnera. Aby mohla společnost předcházet vzniku pohledávek po splatnosti, je důležité stanovit vhodnou úvěrovou politiku. Alfa Laval má ve svých směrnících zakotvené podmínky pro poskytování úvěrů novým zákazníkům, od kterých je většinou vyžadována platba zálohy popř. jiné krytí pohledávky. V procesní divizi není neobvyklé ani požadovat uhrazení faktury předem. Dalším nástrojem zajištění pohledávek, které společnost využívá, může být např. požadavek bankovní záruky.

7.1 Monitoring pohledávek ve společnosti Alfa laval

Pohledávky ve společnosti je možné sledovat pomocí následujících ukazatelů doby obratu pohledávek a obrátky pohledávek.

1) Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel vyjadřuje průměrný počet dní mezi vystavením faktury a jejím uhrazením. Pokles ukazatelů vypovídá o zlepšení poměru mezi prodeji a pohledávkami a zvyšující se rychlosti úhrad. Vypočítá se viz vzorce 12 nebo 13.

$$DOP = \frac{\text{pohledávky}}{\text{denní prodej na úvěr}} \quad (12)$$

$$DOP = \frac{\text{pohledávky}}{\text{prodeje na úvěr}} * 360 \quad (13)$$

Obecně lze v praxi hodnotu ukazatele DOP okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za nepříliš uspokojivou. Záleží však také na zvyklostech v daném odvětví. Společnost Alfa Laval vykazuje následující hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek.

Tab. 10 Ukazatel DOP

	2007	2008	2009	2010	2011
DOP	68,92	64,22	65,51	77,69	85,67

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z tabulky je patrné, že ukazatel doby obratu pohledávek v letech 2010 a 2011 vzrostl nad doporučenou hranici 70 dní. K posouzení je vhodné porovnat dobu obratu pohledávek s dobou obratu závazků, která představuje přijatý obchodní úvěr a kterou vypočteme pomocí vzorce:

$$DOZV = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}} * 360 \quad (29)$$

Ukazatel doby obratu závazků vykazoval ve sledovaném období následující hodnoty.

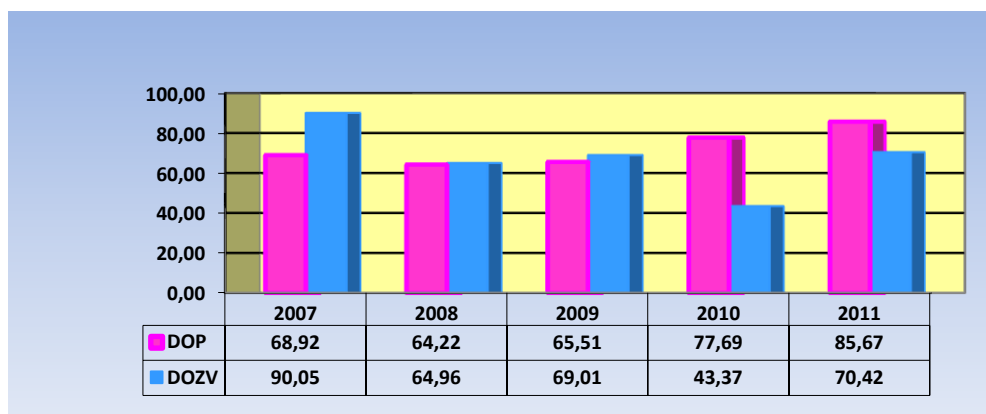
Tab. 11 Ukazatel DOZV

	2007	2008	2009	2010	2011
DOZV	90,05	64,96	69,01	43,37	70,42

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pro lepší porovnání obou ukazatelů, jsou hodnoty obrátů uvedeny v grafu 9.

Graf 9 Porovnání ukazatelů DOP a DOZV



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Na grafu je patrné, že doba obratu závazků v letech 2007 – 2009 pokrývá dobu obratu pohledávek, resp. Alfa Laval má na krytí odběratelského úvěru k dispozici úvěr dodavatelský. V letech 2010 a 2011, kdy roste ukazatel DOP, naopak ukazatel DOZV klesá. Společnost splácela své závazky rychleji a klesla tak doba využití finančních prostředků získaných z dodavatelského úvěru. To by případně mohlo ohrozit krátkodobé financování, ukazatele likvidity však odpovídají doporučenému rozmezí.

2) Obrátka pohledávek

Ukazatel měří počet obrátu pohledávek za určité období. Ukazatel poměřuje výkony podniku (prodeje na úvěr) s vázaností kapitálu, která se udává v průměrné velikosti nebo ke konci období. Rostoucí hodnota ukazatele značí pozitivní trend v oblasti pohledávek.

$$OP = \frac{\text{prodeje na úvěr}}{\text{pohledávky}} \quad (11)$$

Vývoj ukazatel OP ve společnosti Alfa Laval je zachycen v tabulce 12.

Tab. 12 Ukazatel OP

	2007	2008	2009	2010	2011
OP	5,22	5,61	5,50	4,63	4,20

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Vývoj tohoto ukazatele má klesající tendenci odpovídající růstu ukazatele DOP.

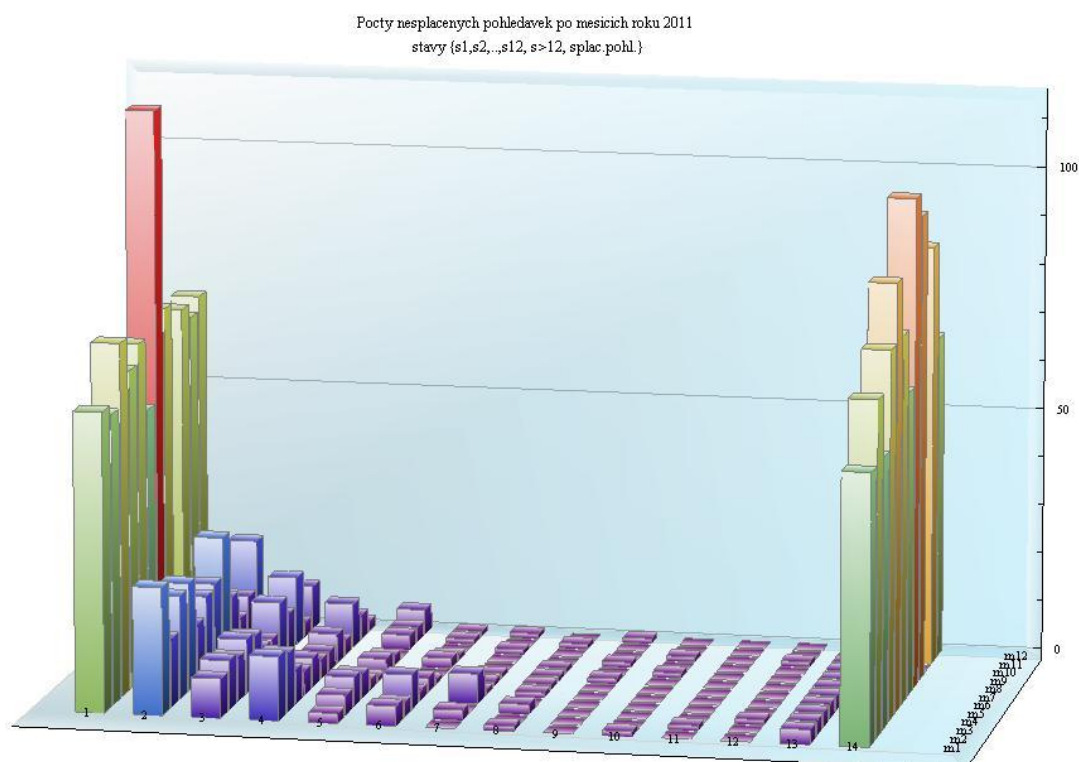
7.2 Příprava dat pro analýzu pohledávek po splatnosti

Aby bylo možné provést analýzu pohledávek po lhůtě splatnosti ve společnosti Alfa Laval, bylo třeba získat data z podnikového informačního systému iScala. S ohledem na citlivost dat a zachování důvěrnosti dat byla použita data modelová, která nemusí v detailu odpovídat finančním údajům. Tato data byla upravena do tabulky v souboru `analyza_pohledavek121022.xlsx` viz příloha D. Práce je soustředěna na vyjádření objemu pohledávek v CZK, počtu faktur a umístění pohledávek do jednotlivých intervalů po lhůtě splatnosti. Dále vyjadřuje objem v CZK a množství splacených pohledávek z předchozího období vždy ke konci kalendářního měsíce v rámci roku 2011. Pro potřeby výpočtu jsou modelová data očištěna od vyrovnávacích plateb mezi společnostmi a odběrateli. Pohledávky vedené v zahraniční měně byly přepočítány odpovídajícím kurzem na českou měnu.

Zpracovaná data bylo dále třeba zkonvertovat do souboru `analyza_pohledavek121022.csv`, aby byl soubor čitelný pro software Mathematica, Wolfram Research, Inc. Jehož otisk je v příloze E. Důležitým krokem pro aplikaci analýzy pohledávek pomocí Markovových řetězců je zpracování distribucí (tzn. rozdělení jednotlivých stavů) v závislosti na roce.

Vzhledem k objemu dat a jejich důležitosti byl ve spolupráci s doc. RNDr. Ing. Ladislavem Lukášem, CSc. na Katedře ekonomie a kvantitativních metod vytvořen program pro analýzu nesplacených pohledávek v roce 2011. Zvolen byl počet 14 stavů ($s_1 = 1 - 30$ dnů, $s_2 = 31 - 60$ dnů, $s_3 = 61 - 90$ dnů, $s_4 = 91 - 120$ dnů, $s_5 = 121 - 150$ dnů, $s_6 = 151 - 180$ dnů, $s_7 = 181 - 210$ dnů, $s_8 = 211 - 240$ dnů, $s_9 = 241 - 270$ dnů, $s_{10} = 271 - 300$ dnů, $s_{11} = 301 - 330$ dnů, $s_{12} = 331 - 360$, $s_{13} > 360$, $s_{14} =$ splacené pohledávky z předchozího období). Data nesplacených pohledávek byla zpracována co do počtu nesplacených pohledávek, tak ve finančních objemech. Výsledky jsou zachyceny v následujících grafech.

Graf 10 Počty nesplacených pohledávek v roce 2011



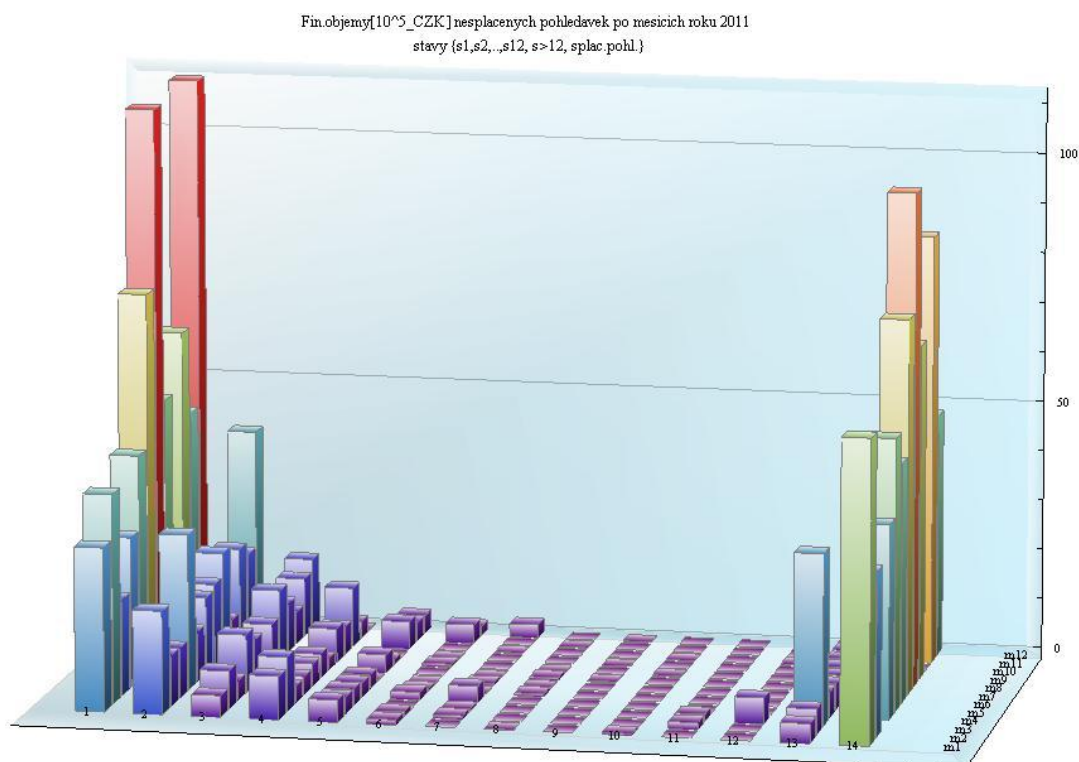
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Jednotlivé řady grafu představují stavy s_1 až s_{14} , tj. jednotlivé intervaly zpoždění. Překrývající se sloupce pak vyjadřují jednotlivé kalendářní měsíce m_1 až m_{12} , tedy leden až prosinec roku 2011.

Z grafu 10 je patrné, že nejvíce nesplacených pohledávek, co do počtu, je evidováno v prvním intervalu, tj. 1 - 30 dnů po splatnosti a to konkrétně v sedmém měsíci roku 2011. V dalším intervalu 31 – 60 dnů je evidováno v průměru pět krát méně faktur po splatnosti než v intervalu předchozím. Významná množství pohledávek

zobrazují také další čtyři intervaly, což odpovídá 180 dnům po splatnosti. Poslední sloupec představuje počty uhrazených faktur, které jsou nejvýznamnější v osmém a devátém měsíci roku 2011.

Graf 11 Objemy nesplacených pohledávek v roce 2011 (v 10^5 CZK)

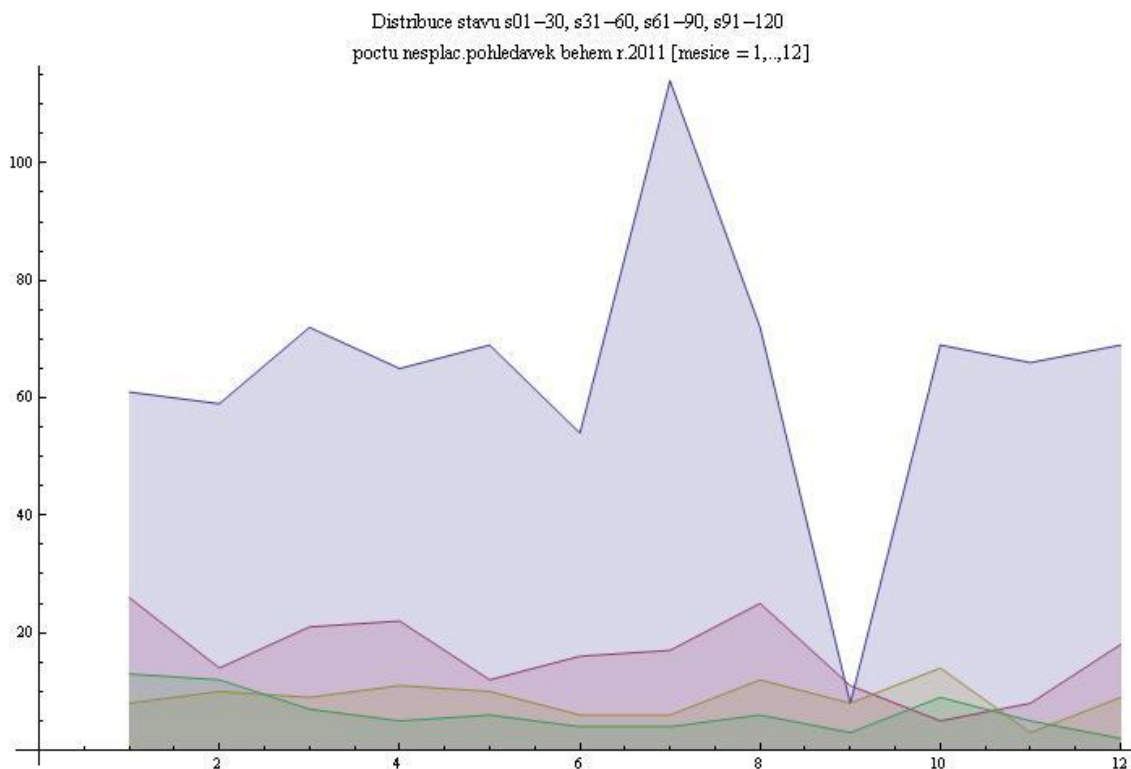


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 11 má z pohledu společnosti větší vypovídací hodnotu než graf předcházející, neboť zachycuje objemy (v CZK) nesplacených pohledávek. Aby bylo možné data vhodným způsobem zobrazit, byly objemy pohledávek převedeny do 10^5 CZK. Dalo by se říci, že graf rozložením pohledávek do jednotlivých stavů, tj. intervalů odpovídá předchozímu grafu.

Největší objemy pohledávek eviduje společnost opět v prvním intervalu 1 – 30 dnů. Oproti předchozímu grafu však největší objemy pohledávek nalezneme nejen v sedmém, ale také ve dvanáctém měsíci roku 2011. Objemy pohledávek v druhém intervalu jsou v průměru trojnásobně nižší než v intervalu prvním. Dále je patrné, že významné objemy pohledávek se nacházejí opět v prvních pěti stavech odpovídajících 150 dnům po splatnosti. Splacené objemy pohledávek jsou nejvyšší v osmém a jedenáctém měsíci roku 2011.

Graf 12 Distribuce počtu pohledávek v období do 120 dnů po splatnosti

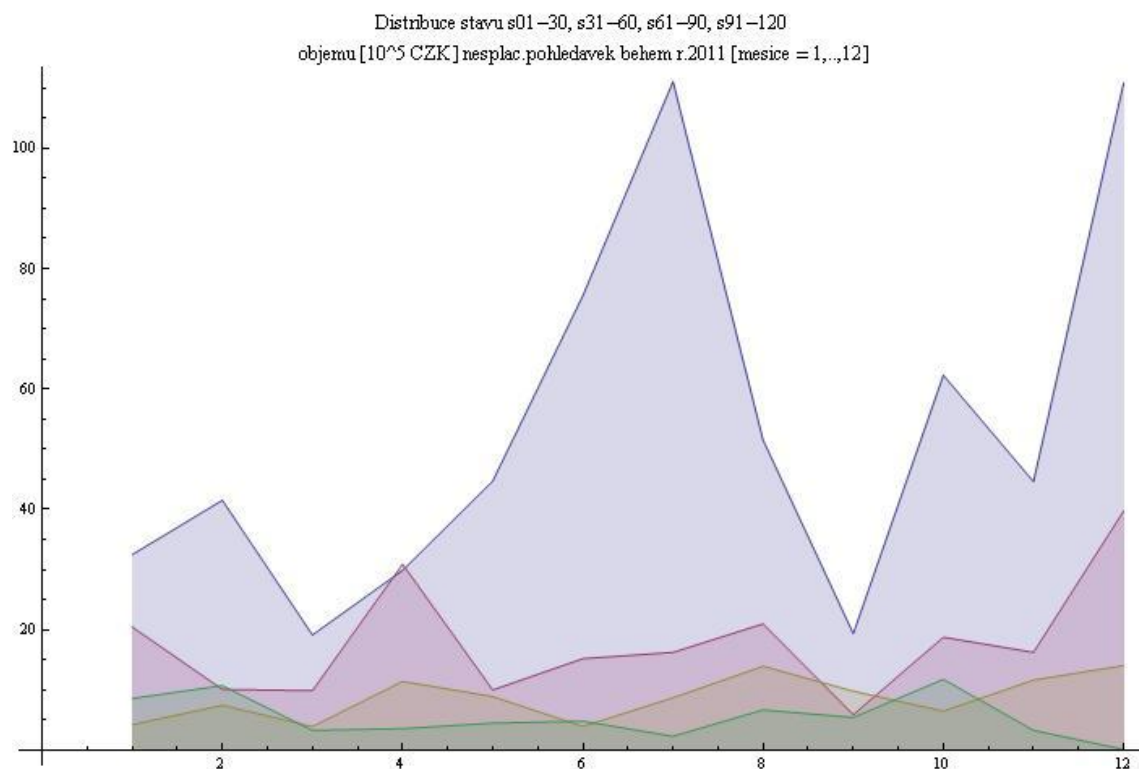


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 12 znázorňuje první čtyři stavy, tj. intervaly 1 – 30 dnů zobrazený modře, 31 – 60 dnů zobrazený červeně, 61 – 90 dnů v hnědé barvě a 91 – 120 dnů v zelené barvě v rámci dvanácti kalendářních měsíců. Jedná se opět o vyjádření množství faktur.

Zde je patrné, že vrchol prvního intervalu se nalézá v sedmém měsíci, což odpovídá i předchozímu grafu, zatímco v devátém měsíci je možné sledovat velký pokles počtu pohledávek ve stejném intervalu. Vrcholy druhého intervalu se nalézají v prvním, čtvrtém a osmém měsíci a značný pokles je patrný v měsíci desátém. Výkyvy ve třetím a čtvrtém intervalu již nejsou tak výrazné.

Graf 13 Distribuce objemu pohledávek v období do 120 dnů po splatnosti (v CZK)

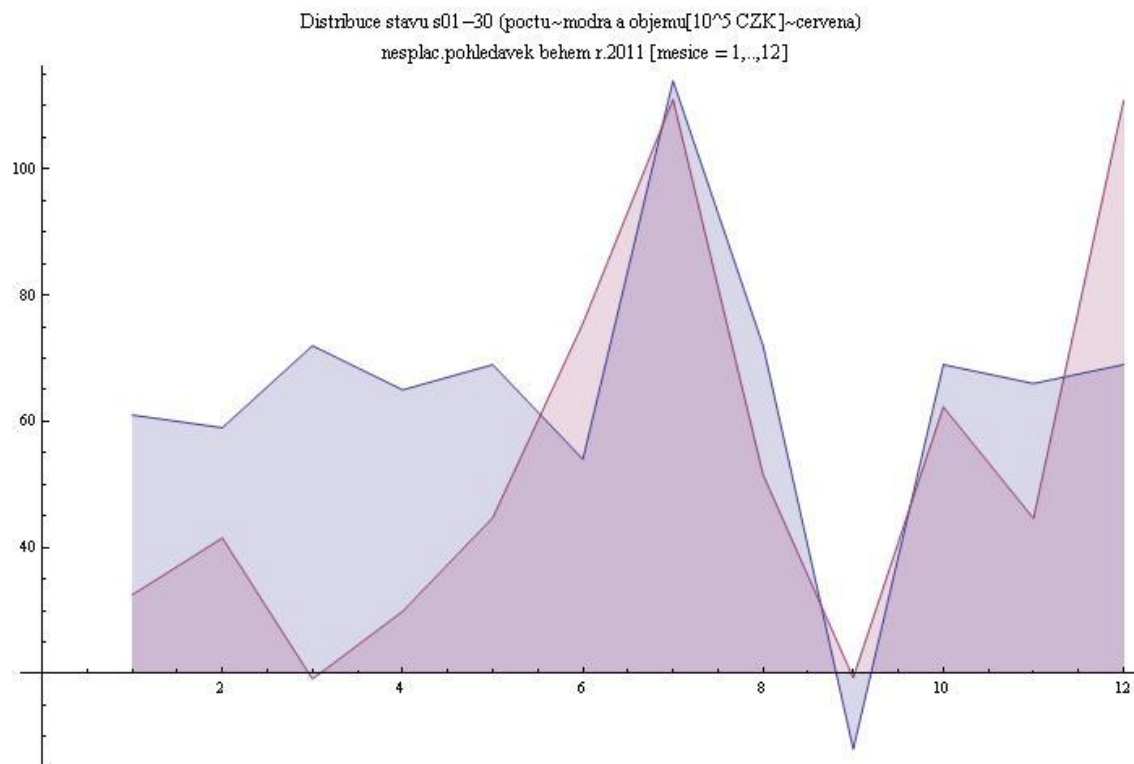


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 13 zobrazuje distribuci pohledávek v prvních čtyřech intervalech, jedná se o vyjádření finančních objemů (v CZK). Interval 1 – 30 dnů je zobrazen modře, 31 – 60 dnů červeně, 61 – 90 dnů v hnědé barvě a 91 – 120 dnů v zelené barvě v rámci kalendářních měsíců roku 2011.

Můžeme pozorovat, že graf 13 není tak souvislý jako graf předchozí. Vrchol prvního intervalu se nalézá opět v sedmém měsíci, ale také v měsíci dvanáctém, dále je možné sledovat vyšší finanční objemy nesplacených pohledávek ve druhém a desátém měsíci. Pokles je patrný jednak ve třetím měsíci, jednak v devátém měsíci, zde však není tak značný jako v množstevním vyjádření v předchozím grafu. V druhém intervalu je opět graf velmi členitý, vrcholy jsou oproti předchozímu grafu výraznější, zejména vrchol ve čtvrtém a dvanáctém měsíci. Pokles objemu pohledávek pak není v měsíci desátém, jako u grafu předchozího, ale v měsíci devátém. Výkyvy ve třetím a čtvrtém období jsou také výraznější, než je tomu v množstevním vyjádření pohledávek.

Graf 14 Distribuce pohledávek v období 1 – 30 dnů v množství i objemu (v CZK)

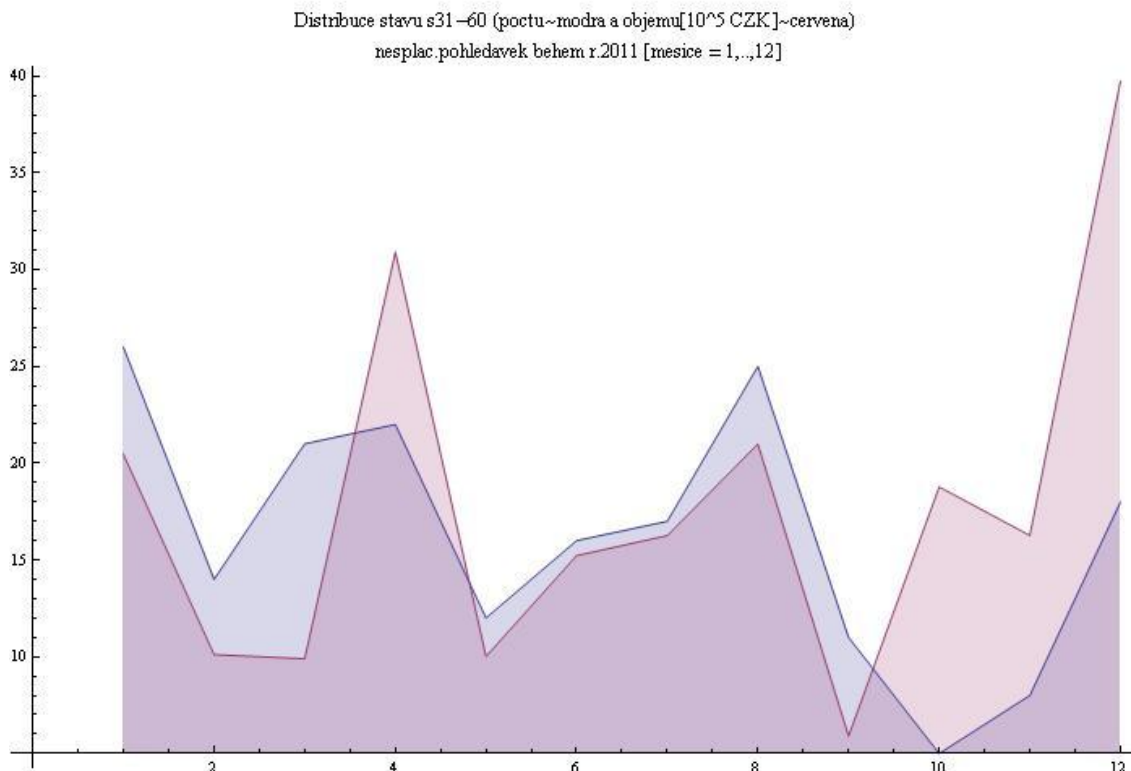


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 14 zachycuje distribuci nesplacených pohledávek v prvním intervalu po splatnosti v průběhu dvanácti kalendářních měsíců, a to v počtu pohledávek zobrazeném modrou barvou a ve finančním objemu (10^5 CZK), který je zobrazen červeně.

Na grafu je patrné, že v prvních pěti měsících eviduje společnost velké množství pohledávek, které odpovídají nižším finančním objemům. V následujícím období korespondují počty s objemy nesplacených pohledávek, rozdíl nastává až v posledním kalendářním měsíci, kdy společnost naopak eviduje menší množství pohledávek s vysokými finančními objemy.

Graf 15 Distribuce pohledávek v období 31 – 60 dnů v množství i objemu (v CZK)

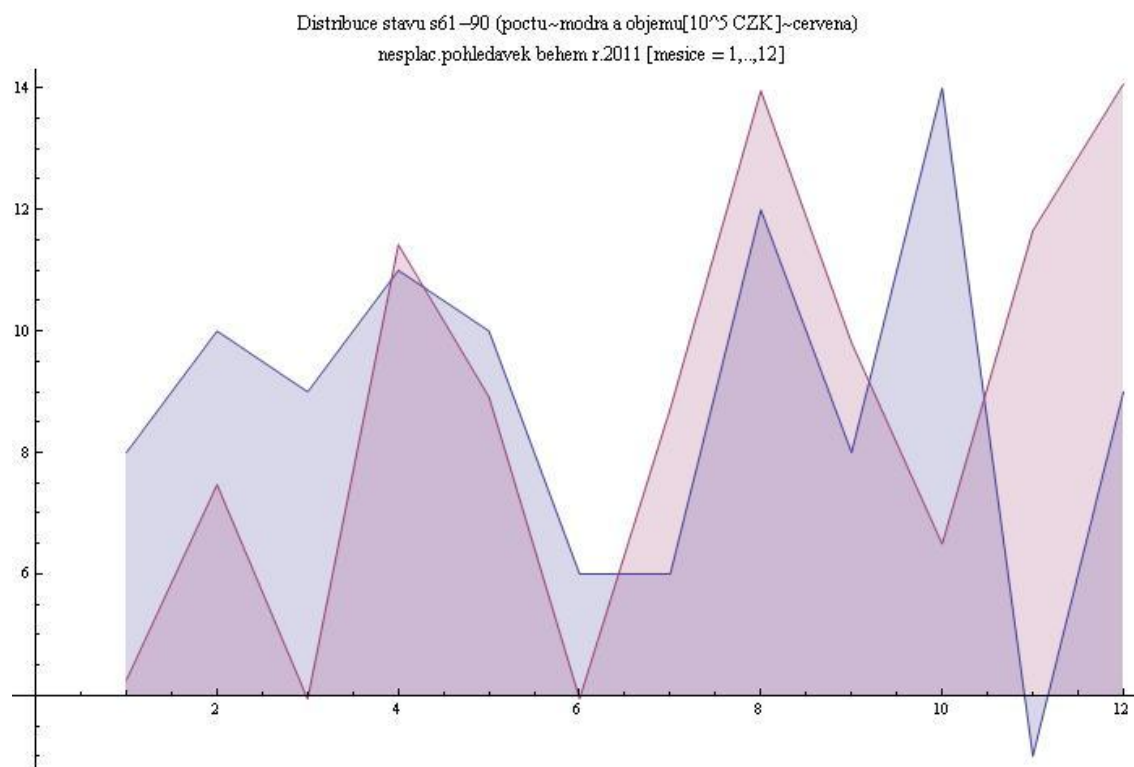


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V grafu 15 je zachycena distribuce nesplacených pohledávek v druhém intervalu po splatnosti v průběhu roku 2011, a to v počtu pohledávek zobrazeném modrou barvou a ve finančním objemu (10^5 CZK) zobrazeném červeně.

V prvních dvou měsících koresponduje počet pohledávek s objemem. V dalších dvou měsících je patrný rozdíl mezi množstvím a finančním objemem, a to tak, že společnost eviduje menší množství pohledávek ve vyšších finančních objemech. Od pátého do devátého měsíce se opět množství a finanční objemy pohledávek shodují. V posledním čtvrtletí roku společnost eviduje poměrně malé množství pohledávek ve vysokých finančních objemech. Zároveň je z grafu patrný celkový pokles pohledávek oproti předchozímu intervalu.

Graf 16 Distribuce pohledávek v období 61 – 90 dnů v množství i objemu (v CZK)

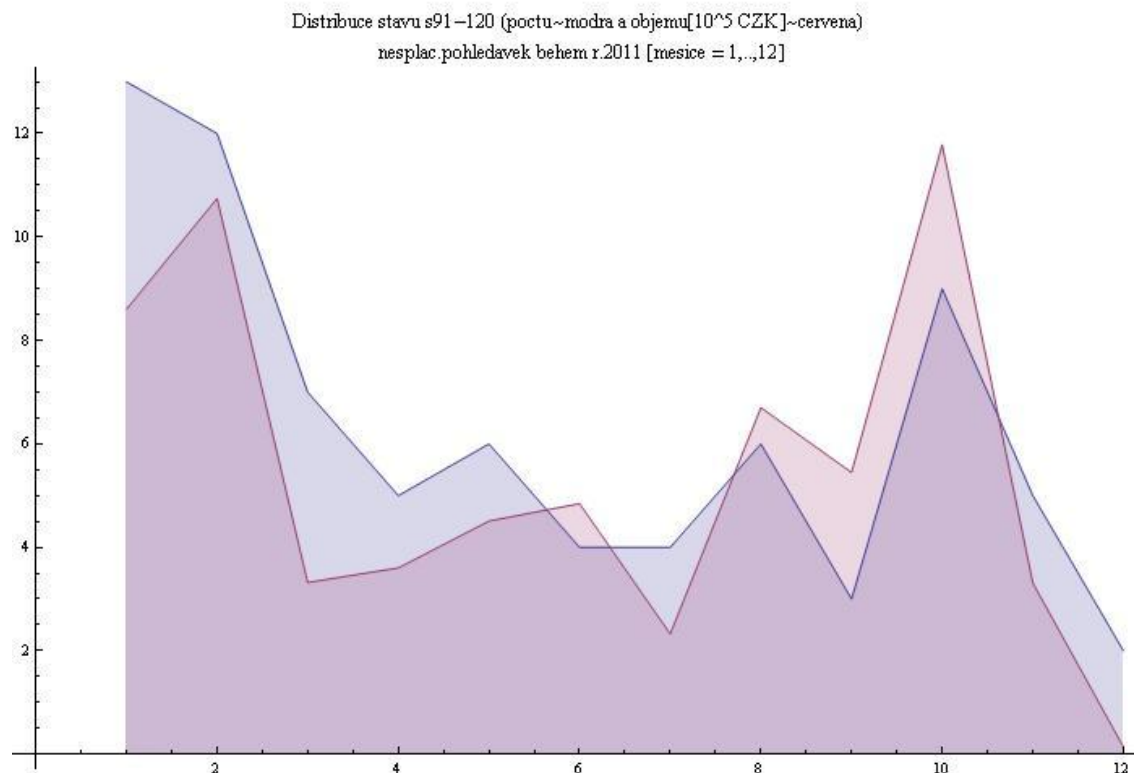


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf 16 zachycuje distribuci pohledávek po splatnosti ve třetím intervalu v průběhu dvanácti kalendářních měsíců, a to v počtu pohledávek zobrazeném modrou barvou a ve finančním objemu (10^5 CZK), který je zobrazen červeně.

V tomto grafu je patrný značný nesoulad mezi počtem evidovaných pohledávek a jejich finančním objemem na začátku a konci roku. V prvním čtvrtletí roku 2011 eviduje společnost více nesplacených faktur představujících menší finanční objemy. Ve druhém a třetím čtvrtletí počty a objemy pohledávek korespondují. Na začátku čtvrtého čtvrtletí společnost eviduje velké množství faktur s nízkými finančními objemy, od jedenáctého měsíce je evidováno naopak malé množství faktur představujících velké finanční objemy. Obdobně jako v předchozím grafu je patrný celkový pokles pohledávek oproti předchozímu intervalu.

Graf 17 Distribuce pohledávek v období 91 – 120 dnů v množství i objemu (v CZK)



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V grafu 17 je zaznamenána distribuce nesplacených pohledávek ve čtvrtém intervalu, v průběhu roku 2011, a to v počtu pohledávek zobrazeném modrou barvou a ve finančním objemu (10^5 CZK), který je zobrazen červeně. Z grafu je na první pohled patrné, že v tomto intervalu počty a objemy pohledávek po splatnosti korespondují.

V této fázi lze následně přistoupit k dalšímu kroku, který představuje sestavení matice pravděpodobností přechodu P pro aplikaci MŘ k analýze nesplacených pohledávek. Vzhledem k zaměření diplomové práce na detailní přípravu a analýzu dat z reálných podkladů informačního systému pro analýzu pohledávek v konkrétní společnosti a vzhledem k rozsahu práce, nebyl již tento krok realizován a mohl by být předmětem další práce, která by na tuto diplomovou práci navazovala.

8. Vyhodnocení efektivity controllingových aktivit a návrh možných opatření

Vyhodnocení efektivity controllingových aktivit je zaměřeno na aplikaci teoretických poznatků při posouzení controllingových aktivit ve společnosti Alfa Laval. Nejprve je vyhodnocen současný stav této oblasti, který je dále doplněn návrhem možných opatření, vč. ilustračního výpočtu pravděpodobnosti splacení pohledávek pomocí Markovových řetězců.

8.1 Vyhodnocení současného stavu

Hodnocení současného stavu se zaměřuje na začlenění controllingu do organizační struktury podniku, controlling pracovního kapitálu, zhodnocení informačního systému a z něj získaných dat o nesplacených pohledávkách společnosti.

8.1.1 Začlenění controllingu

Určení organizační podoby controllingu je situačně vyvozeno ze strategických záměrů podniku a záleží také na jeho velikosti. Alfa Laval má maticovou organizační strukturu, v níž je pozice controllerů vyčleněna viz Obr. 5 v kapitole 4.5. Je z ní patrné, že controllingové aktivity jsou prováděny jednak segmentovými controllery, jednak je controlling v kompetenci finančního oddělení, které následně podléhá controllingu na regionální úrovni. Vzhledem k tomu, že strategické řízení za podpory strategického controllingu je zajišťováno mateřskou společností, mají controllingové aktivity ve společnosti Alfa Laval zejména operativní charakter. Podporují a doplňují management při optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit. Segmentoví controlleri se zaměřují především na dodržování vnitřních a vnějších norem (předpisů, směrnic apod.) a na kontrolu prodejů a marží z produktů. Provádějí benchmarking segmentů společnosti v jednotlivých zemích. Účetní controllingové aktivity zajišťují vyhodnocování ukazatelů finanční analýzy – ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti, dále zabezpečují porovnání předpokládaného výsledku s cíli stanovenými mateřskou společností a v případě potřeby poskytují návrh okamžitých opatření.

8.1.2 Informační systém

Předpokladem pro efektivní fungování controllingu v podniku je existence kvalitního informačního systému. Hlavním informačním systémem Alfa Laval je software iScala. Tento systém je velmi efektivní a komplexní. Podporuje řízení, kontrolu, účtování a vykazování všech prodejů, nákupů a skladových činností, jejichž průběh se promítá do činností celé společnosti. Do tohoto systému jsou zaúčtována veškerá data, která pak systém poskytuje v podobě výkazů – rozvahy, zisku a ztrát, výsledovky či Cash flow, dále je možné vyhotovit rozbor pohledávek, závazků, finančních prostředků, apod. Software je společností využíván již několik let a je stále zkvalitňován a doplňován.

Další podporou představuje Customer Relationship Management (CRM) systém ACE. Jedná se o systém spravující údaje o zákaznících, naplánovaných událostech, schůzkách, telefonních hovorech a dalších poznámkách. Tento software využívají zejména jednotlivá obchodní oddělení společnosti.

Tyto systémy výrazně usnadňují práci, neboť poskytují informace napříč celou společností, které lze snadno získat s ohledem na přístupová práva.

8.1.3 Controlling pracovního kapitálu se zaměřením na controlling pohledávek

Controllingové aktivity pomáhají určit optimální výši oběžných aktiv a stanovit, jakým způsobem bude oběžný majetek financován. Podstatný je především objem prodejů, použité technologie, možnosti zásobování, sezónnost či přístup k rizikům. Položka zásob je od roku 2008 tvořena pouze zbožím, zásoby zboží jsou pak sledovány jednotlivými segmenty podniku. Monitoring pohledávek z hlediska objemu a „stáří“ pohledávek probíhá jak v rámci jednotlivých segmentů, tak je v širším pojetí v kompetenci finančního oddělení.

Finančního oddělení se zaměřuje především na evidenci a kontrolu objemu pohledávek, vztah pohledávek k objemu prodejů (produkčnost pohledávek), lhůty splatnosti pohledávek, evidenci a kontrolu objemu závazků a schopnost společnosti krýt odběratelský úvěr dodavatelským. Ukazatele doby obratu pohledávek, obrátky pohledávek a doby obratu zásob jsou uvedeny v tabulce 13.

Tab. 13 Porovnání ukazatelů DOP, DOZP

	2007	2008	2009	2010	2011
DOP	68,92	64,22	65,51	77,69	85,67
OP	5,22	5,61	5,50	4,63	4,20
DOZV	90,05	64,96	69,01	43,37	70,42
DOZV - DOP	21,13	0,74	3,51	- 34,32	- 15,12

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Poslední řádek tabulky vyjadřuje, po jakou dobu má společnost k dispozici dodavatelský úvěr pro krytí úvěru odběratelského. Vidíme, že v letech 2010 a 2011 jsou hodnoty ukazatele záporné, což znamená, že společnost hradí své závazky vůči dodavatelům rychleji, než své závazky hradí její odběratelé. Vzhledem k ukazatelům likvidity, které dosahují stanovených rozmezí, je zřejmé, že touto skutečností není negativně ovlivněno krátkodobé financování společnosti.

Alfa Laval monitoruje a kontroluje vývoj vázanosti kapitálu v pohledávkách pomocí určení „stáří“ pohledávek. Přehled o věkové struktuře pohledávek vytváří účetní oddělení ke konci každého měsíce. V souboru je možné jednoduše pohledávky seřadit podle data vystavení či splatnosti faktury a roztřídit do jednotlivých intervalů, které mohou být stanoveny podle potřeb podniku. Z provedeného rozboru modelových dat pohledávek po splatnosti vyplývá, že nesplacené pohledávky v závislosti na zpoždění mají klesající tendenci, tj. s narůstajícím zpožděním dochází k poklesu počtu i objemu nesplacených pohledávek, kdy k nejvýraznějšímu poklesu dochází mezi prvním a druhým intervalem.

8.2 Návrh možných opatření

Provedené zhodnocení efektivnosti controllingových aktivit by mělo vyústit v návrh možných opatření. V tomto bodě je třeba zmínit skutečnost, že Alfa Laval je součástí mezinárodní společnosti, kde strategické řízení vč. strategického controllingu je prováděno mateřskou společností. Controlling prováděný ve společnosti Alfa Laval nezahrnuje veškeré aktivity, které by měly být dle teoretického východiska jeho součástí. Tyto činnosti jsou však v kompetenci jiných oddělení či controllingových útvarů na regionální úrovni. Lze tedy konstatovat, že nejsou třeba žádné výrazné změny v provádění controllingových aktivit společnosti.

Návrh možných opatření se týká zavedení numerického řešení očekávaného objemu splacených pohledávek v závislosti na době trpělivosti. Trpělivost společnosti činí 180 dní. Z analýzy dat provedené v předchozí kapitole vyplývá, že tento interval je zvolen vhodně. Výpočtem pravděpodobnosti splacení by mohlo být prokázáno, že trpělivost společnosti, vzhledem k vývoji počtu a objemu pohledávek po splatnosti viz graf 10 a 11, by mohla být zkrácena o jeden interval, tj. na 150 dní, popř. prodloužena o jeden interval, tj. na 210 dní. Výpočet pravděpodobnosti splacení pohledávek je možné uskutečnit pomocí Markovových řetězců.

8.2.1 Analýza pomocí Markovových řetězců

Markovovy řetězce patří k diskretním náhodným posloupnostem, neboli stochastickým procesům SP, které mají diskretní časovou množinu T a stavový prostor R . Pro označení i -tého stavu v n -tém okamžiku je vhodné použít zápis $s(n) = i$. Stochastický charakter diskretní náhodné posloupnosti znamená, že v okamžiku n se vyskytne jeden z možných stavů $s(n)$ s určitou pravděpodobností $s(n) = j$. Pravděpodobnost výskytu stavu $s(n) = j$ v okamžiku n za předpokladu, že v předešlých okamžicích $(n-1)$, $(n-2)$, atd. vyskytly jiné stavy, je možné zapsat jako podmíněnou pravděpodobnost

$$P(s(n) = j | s(n-1) = i, s(n-2) = k, \dots, s(0) = m). \quad (\text{č.})$$

„**Markovův řetězec** je diskretní náhodná posloupnost, u které výskyt stavu v bezprostředně následné budoucnosti dané podmíněnou pravděpodobností závisí jen na stavu, ve kterém se tento SP nalézá v současnosti.“ (Lukáš, 2009, s. 28)

Systém musí splňovat následující podmínky:

- markovovy řetězce jsou používány k popisu a modelování systémů, které se mohou nacházet v jednom z konečného, eventuálně nekonečného spočetného počtu stavů,
- stav $s(n)$ představující budoucnost je závislý pouze na stavu $s(n-1)$, který představuje současnost,
- závislost mezi bezprostředně následujícími stavy lze vyjádřit tzv. maticí přechodu. Prvky matice tvoří podmíněné pravděpodobnosti přechodu, tzn. pravděpodobnost toho, že pohledávka přejde ze stavu nezaplacených v současném období do stavu zaplacených v budoucím období.

Chování systému modelovaného pomocí diskrétní náhodné posloupnosti je zapsáno pomocí vektorů nepodmíněných (absolutních) pravděpodobností $\mathbf{p}(n)$ v jednotlivých časových okamžicích

$$(\mathbf{p}(n))^T = (p_1(n), p_2(n), \dots, p_N(n)), \text{ pro } n = 0, 1, 2, \dots, \quad (\text{č.})$$

kde: $p_j(n), j = 1, \dots, N$, jsou nepodmíněné pravděpodobnosti, kdy systém je v okamžiku n ve stavu j .

Markovův řetězec je homogenní (s konečným počtem stavů) absorpční řetězec, ve kterém se nacházejí transientní a absorpční stavy. Transientní stavy neboli stavy přechodové – od jistého konečného kroku n jsou pravděpodobnosti návratu nulové, jde tedy o jev nemožný – 0 - 30 dnů, 31 - 60 dnů, 61 – 90 dnů... Absorpční (pohlcující) stavy - setrvání ve stavu je jev jistý.

Analýza absorpčních Markovových řetězců poskytuje managementu podniku informace o době, kterou pohledávka stráví v každém transientním stavu a očekávanou dobu, než pohledávka přejde do požadovaného absorpčního stavu. Neboli, jakou dobu jsou pohledávky nesplaceny a za jak dlouho se předpokládá, že budou uhrazeny nebo prohlášeny za nedobytné. Dále také jaká je pravděpodobnost přechodu do absorpčních stavů, čili s jakou pravděpodobností budou pohledávky splaceny nebo prohlášeny za nedobytné. A také pravděpodobnost přechodu systému z jednoho transientního stavu do druhého, tzn. s jakou pravděpodobností se pohledávky ze skupiny 0 - 30 dnů přesunou do skupiny 31 - 60 dnů, pohledávky ze skupiny 31 – 60 dnů se přesunou do skupiny 61 – 90 dnů atd.

Sleduje-li podnik vývoj pohledávek v měsíčních intervalech podle jejich stáří, klasifikuje je do následujících skupin.

- | | | |
|--------------------------------------|---|-------------------|
| S1 ... pohledávky staré 0 – 30 dnů, | } | transientní stavy |
| S2 ... pohledávky staré 31 – 60 dnů, | | |
| S3 ... pohledávky staré 61 – 90 dnů, | | |
| S4 ... zaplacené pohledávky | } | absorpční stavy |
| S5 ... nedobytné pohledávky | | |

Dále odvodí matici podmíněných pravděpodobností přechodu $P = [p_{ij}]$ ve tvaru:

$$P = \begin{bmatrix} 0 & 0,8 & 0 & 0,2 & 0 \\ 0 & 0 & 0,4 & 0,6 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0,7 & 0,3 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}.$$

Pro výpočet je třeba permutovat matici do tvaru:

$$P = \begin{bmatrix} I & 0 \\ R & Q \end{bmatrix},$$

Kde submatice I představuje jednotkovou matici $(N-s) * (N-s)$, submatice 0 je nulová matice $(N-s) * s$, submatice R představuje přechodovou matici rozměru $s * (N-s)$, tj. podmíněné pravděpodobnosti přechodu mezi transientními a absorpčními stavy a submatice Q je přechodová matice rozměru $s * s$ vyjadřující pravděpodobnosti přechodu mezi transientními stavy navzájem, v číselném vyjádření:

$$P = \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0,2 & 0 & 0 & 0,8 & 0 \\ 0,6 & 0 & 0 & 0 & 0,4 \\ 0,7 & 0,3 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}.$$

Submatice I – Q se použije pro výpočet fundamentální matice N příslušného absorpčního Markovova řetězce:

$$N = (I - Q)^{-1} = \begin{bmatrix} 0 & 0,8 & 0,32 \\ 0 & 1 & 0,4 \\ 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$$

a dále stanoví matici B:

$$B = NR = \begin{bmatrix} 1 & 0,8 & 0,32 \\ 0 & 1 & 0,4 \\ 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0,2 & 0 \\ 0,6 & 0 \\ 0,7 & 0,3 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,90 & 0,10 \\ 0,88 & 0,12 \\ 0,70 & 0,30 \end{bmatrix}.$$

Výsledky je možné interpretovat následovně: Prvky ve fundamentální matici N ukazují, že pohledávka zařazená do stavu s_1 setrvává v průměru v tomto stavu 30 (= 1 x 30) dnů, ve stavu s_2 setrvává v průměru 24 (= 0,8 x 30) dnů a ve stavu s_3 v průměru 9,6 (= 0,32 x 30) dnů před zaplacením nebo zařazením mezi nedobytné pohledávky. Matice B ukazuje, že pohledávka zařazená ve stavu s_1 bude splacena s pravděpodobností 90% a s pravděpodobností 10% se stane nedobytnou. Pohledávka zařazená ve stavu s_2 bude splacena s pravděpodobností 88% a s pravděpodobností 12% se stane nedobytnou, pohledávka ve stavu s_3 bude splacena s pravděpodobností 70% a s pravděpodobností 30 % se stane nedobytnou.

Závěr

V diplomové práci vypracované na téma „*Controlling pohledávek*“ bylo základním cílem charakterizovat možnosti controllingu jako nástroje podnikového řízení. Práce byla zaměřena především na controlling pohledávek. V souladu se základním cílem diplomové práce a následnými dílčími cíli definovanými v úvodu práce byl proveden výzkum v teoretické oblasti a následně byly teoretické poznatky ověřovány v reálném podnikatelském prostředí ve společnosti Alfa Laval spol. s r. o.

V teoretické části diplomové práce byly na základě poznatků zjištěných z odborné literatury definovány základní pojmy controllingu a postupný vývoj tohoto nástroje řízení. V souvislosti s tím byly charakterizovány funkce a nástroje využívané v rámci controllingových aktivit. V další kapitole byla pozornost věnována controllingu pracovního kapitálu. Byly analyzovány úlohy a kritéria pro řízení zásob, krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Controllingu pohledávek byla věnována samostatná kapitola, v jejímž úvodu byl definován vznik pohledávek z hlediska právního, účetního i ekonomického. Dále byl vymezen monitoring a řízení pohledávek, byly analyzovány informace a zajišťovací nástroje, stejně jako náklady, které v souvislosti s řízením pohledávek vznikají.

V rámci praktické části diplomové práce byla zpracována stručná analýza vybraného podniku. Z analýzy globálního okolí a odvětví byly vyvozeny možné příležitosti a hrozby, analýza podniku a jeho produktů umožnila určit silné a slabé stránky společnosti. Další kapitola byla věnována finanční analýze společnosti, zejména ukazatelům rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Následně byla provedena analýza pohledávek, zejména evidence a kontrola objemu pohledávek, vztah pohledávek k objemu prodeje a lhůty splatnosti jednotlivých pohledávek.

Cílem praktické části diplomové práce bylo metodicky zvládnout zpracování dat z reálných podkladů podnikového informačního systému a provést jejich analýzu a přípravu pro uskutečnění analýzy pohledávek po splatnosti pomocí Markovových řetězců. Je pochopitelné, že s ohledem na finanční citlivost a důvěrnost podnikových dat byla použita data modelová. Poslední kapitola byla zaměřena na vyhodnocení efektivity controllingových aktivit ve zvoleném podniku a jejím vyústěním byl návrh možných řešení vč. ilustračního příkladu matematického výpočtu pravděpodobnosti splacení pohledávek.

Na základě provedeného výzkumu v teoretické i praktické části diplomové práce lze vyvodit tyto závěry a poznatky:

- Controlling je moderní, stále častěji využívaný způsob řízení podniku. Bez ohledu na to, zda je vnímán jako funkce řízení či filozofie řízení, jej lze považovat za účinný prostředek zvýšení efektivnosti činností podnikového managementu. Controlling může být v podniku vykonáván samostatným útvarem nebo mohou být controllingové činnosti prováděny v rámci jiných útvarů.
- Velmi často je controlling chybně považován za pouhou kontrolu, tedy konečnou fázi systému řízení. Ve skutečnosti však jde o koncepci řízení zaměřenou na výsledek, přičemž kontrola je jeho složkou.
- Základem úspěchu podnikových činností je integrace procesů zpracování informací, analýz, tvorby podnikových plánů a jejich kontroly. Zde hraje controlling velmi důležitou roli. Jeho úkolem je zajistit především servis či poradenství pro podnikový management, tzn. výběr vhodných metod pro plánování a prognózování, zajištění věcné a časové provázanosti podnikových plánů, zabezpečení kontrolovatelné struktury plánů, doporučení konkrétních nástrojů vedoucích ke splnění stanovených cílů a také zajištění zpětné vazby.
- Předpokladem pro efektivní fungování controllingu v podniku je existence kvalitního informačního systému, který shromažďuje informace obchodní, technické, právní a účetní.
- Na základě analýz je možné určit příležitosti a hrozby podniku, vymezit postavení podniku v konkurenčním prostředí včetně jeho předností a slabých stránek. Analýzy poskytují informace o minulém vývoji a současném stavu globálního okolí podniku, odvětví, ve kterém podnik působí, o podniku samotném a rovněž o nabízených produktech.
- Pohledávky ovlivňují podnik v mnoha ohledech. Mají vliv na majetkovou a finanční strukturu podniku, působí na jeho likviditu, náklady a výnosy. Míra vlivu pohledávek závisí na jejich kvantitativní výši a na podílu v majetkové struktuře podniku.

- Monitoring pohledávek se soustředí na evidenci a kontrolu objemu pohledávek, analýzu vztahu pohledávek k objemu prodejů a sledování lhůt splatnosti jednotlivých pohledávek.

Výše uvedené názory byly ověřeny výzkumem v praktické části diplomové práce. Z analýzy provedené ve společnosti Alfa Laval lze odvodit následující poznatky:

- Společnost Alfa Laval běžně využívá nástrojů controllingu, pozice controllerů jsou začleněny do organizační struktury. Finanční controlling je prováděn v rámci kompetencí finančního oddělení a podléhá regionálnímu controllerovi. Vzhledem k tomu, že plánování je prováděno mateřskou společností, slouží výstupy podnikového informačního systému zejména jako podklad pro kontrolu a vyhodnocení plnění plánů.
- Hlavním informačním systémem Alfa Laval je software iScala, podporující řízení, kontrolu, účtování a vykazování všech prodejů, nákupů a skladových činností, jejichž průběh se promítá do činností celé společnosti. Výstupem z tohoto systému jsou všechny potřebné výkazy, jako např. rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výsledovka či Cash flow, přehled o pohledávkách, závazcích, finančních prostředcích, a další. Údaje o zákaznících, naplánovaných událostech, schůzkách, telefonních hovorech a dalších poznámkách, které slouží zejména jako podpora pro činnosti obchodních oddělení, spravuje Customer Relationship Management (CRM) systém ACE.
- V praktické části diplomové práce byla provedena stručná analýza společnosti, z níž vyplývá, že Alfa Laval je ovlivněna nejen ekonomickou situací v České republice, ale současně také událostmi zahraničními. V posledních letech se společnost dostala do čela technologické inovace a drží si přední pozici na světovém trhu.

Silnými stránkami společnosti jsou přední pozice na trhu a vysoká rentabilita kapitálu. Nejvýznamnější příležitostí je právě zavedení nových patentovaných technologií, které tvoří bariéry vstupu konkurence. Nejvýznamnější hrozbu představuje špatná platební morálka zákazníků, která může ovlivnit krátkodobé financování společnosti. Společnost by měla stavět na svých silných stránkách při realizaci příležitostí. Současně by se měla snažit o eliminaci střetu s faktory ohrožení. Konkrétně je vhodné zaměřit se na stále

kvalitní výrobky a dobrou pozici na trhu, podpořenou silným zázemím a kvalitním marketingem.

- Cílem finanční analýzy bylo zhodnotit minulý a současný stav hospodaření společnosti a také její finanční zdraví. Analýza byla zaměřena na ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Pro zpracování jednotlivých ukazatelů byla podkladem rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz peněžních toků. Poměrové ukazatele nasvědčují dobrému zdraví firmy.
 - Mezi pozitiva patří dobré výsledky v oblasti rentability, kde společnost vykazuje dvakrát lepší výsledek, než je doporučená hodnota a než je oborový průměr.
 - Hodnoty likvidity splňují stanovená kritéria a vypovídají tak o efektivním využívání vložených prostředků.
 - Ukazatele aktivity dosahují v letech 2008 a 2010 dvojnásobku doporučené hodnoty a ve všech pěti sledovaných letech se drží nad oborovým průměrem.
 - Ukazatel zadluženosti překračuje doporučenou hranici 50%, společnost je však schopna dostát svým závazkům. Ukazatel úrokového krytí, který ukazuje schopnost firmy splácet úvěry, je v roce 2009 devíti násobkem doporučené hodnoty, v roce 2011 již převyšuje doporučenou hodnotu 428 krát, což je způsobeno velmi nízkou hodnotou nákladových úroků, která pro rok 2011 činí 7 tis. CZK.
- Analýze pohledávek společnosti Alfa Laval byla věnována samostatná kapitola. Analyzována byla evidence pohledávek, jejich vztah k prodejm a ke krátkodobým závazkům. V rámci monitoringu pohledávek byly sestaveny ukazatele doby obratu pohledávek a závazků a obrátky pohledávek.
 - Společnost systematicky sleduje pohledávky po splatnosti, ty jsou kontrolovány jednak v rámci jednotlivých segmentů, jednak provádí kontrolu finanční oddělení.
 - Z provedené analýzy je patrné, že doba obratu závazků v letech 2007 – 2009 pokrývá dobu obratu pohledávek, resp. Alfa Laval má na krytí odběratelského úvěru k dispozici úvěr dodavatelský. V letech 2010 a 2011, kdy roste ukazatel doby obratu pohledávek, naopak ukazatel doby

obratu závazků klesá. Společnost splácela své závazky rychleji a klesla tak doba využití finančních prostředků získaných z dodavatelského úvěru. To by případně mohlo ohrozit krátkodobé financování společnosti, ukazatele likvidity však odpovídají doporučenému rozmezí.

- Byla připravena modelová data týkající se pohledávek po splatnosti, která byla roztříděna do jednotlivých intervalů vyjadřujících zpoždění. Pohledávky byly analyzovány jednak z hlediska množství a jednak z hlediska objemu nesplacených pohledávek.
- Závěr praktické části byl věnován vyhodnocení controllingových aktivit. Lze konstatovat, že controlling ve společnosti Alfa Laval lze považovat za plně funkční a nejsou třeba žádné změny v provádění controllingových aktivit společnosti.
- Návrh možných opatření se týká zavedení numerického řešení očekávaného objemu splacených pohledávek v závislosti na době trpělivosti, která v současné době činí 180 dní. To by samozřejmě vyžadovalo nákup nového softwaru společností Alfa Laval a podrobné seznámení se s danou problematikou.

Z analýzy modelových dat vyplynulo, že interval 180 dní trpělivosti je zvolen vhodně. Výpočtem pravděpodobnosti splacení pohledávek by mohlo být prokázáno, že trpělivost společnosti, vzhledem k vývoji počtu a objemu pohledávek po splatnosti viz graf 10 a 11, by mohla být zkrácena o jeden interval, tj. na 150 dní, popř. prodloužena o jeden interval, tj. na 210 dní. Analýza pravděpodobnosti splacení pohledávek, kterou je možné uskutečnit pomocí Markovových řetězců, již nebyla vzhledem ke své náročnosti a rozsahu součástí této diplomové práce. Mohla by tak být předmětem další práce, která by na tuto diplomovou práci navazovala.

Závěrem diplomové práce bych ráda vyjádřila přesvědčení, že se mi podařilo naplnit cíle, které jsem si pro svou práci stanovila a že zpracování zvolené problematiky bylo pro mne přínosem. Dalo mi možnost porovnat své teoretické znalosti získané studiem s praktickou aplikací v konkrétním podnikatelském subjektu. Pevně doufám, že praktická část práce bude přínosem také pro společnost Alfa Laval.

Seznam použitých grafů

- Graf 1** Analýza bodu zvratu
- Graf 2** Vývoj tržeb za zboží v letech 2007 – 2011
- Graf 3** Vývoj ostatních nákladů v letech 2007 – 2011
- Graf 4** Vývoj marže z tržeb za zboží v letech 2007 – 2011
- Graf 5** Vývoj zisku před zdaněním v letech 2007 – 2011
- Graf 6** Vývoj ukazatele ROE v porovnání s odvětvím v letech 2007 – 2011
- Graf 7** Vývoj ukazatele ROA v porovnání s odvětvím v letech 2007 – 2011
- Graf 8** Vývoj ukazatele likvidity v porovnání s odvětvím v letech 2007 - 2011
- Graf 9** Porovnání ukazatelů DOP a DOZV
- Graf 10** Počty nesplacených pohledávek v roce 2011
- Graf 11** Objemy nesplacených pohledávek v roce 2011 (v 10^5 CZK)
- Graf 12** Distribuce počtu pohledávek v období do 120 dnů po splatnosti
- Graf 13** Distribuce objemu pohledávek v období do 120 dnů po splatnosti (v CZK)
- Graf 14** Distribuce pohledávek v období 0 – 30 dnů v množství i objemu (v CZK)
- Graf 15** Distribuce pohledávek v období 31 – 60 dnů v množství i objemu (v CZK)
- Graf 16** Distribuce pohledávek v období 61 – 90 dnů v množství i objemu (v CZK)
- Graf 17** Distribuce pohledávek v období 91 – 120 dnů v množství i objemu (v CZK)

Seznam použitých obrázků

- Obr. 1** Porterův model pěti sil (Porter's Five Forces Model)
- Obr. 2** Analýza portfolia
- Obr. 3** Pracovní kapitál z pohledu finančních manažerů a vlastníků
- Obr. 4** Organizační struktura společnosti Alfa Laval
- Obr. 5** Maticová organizační struktura společnosti Alfa Laval
- Obr. 6** Matice IE
- Obr. 7** Matice TOWS

Seznam použitých tabulek

- Tab. 1** Náplň práce manažera a cotrollera a podpora managementu
- Tab. 2** Strategický a operativní controlling
- Tab. 3** Hodnocení příležitostí a hrozeb podniku
- Tab. 4** Hodnocení silných a slabých stránek podniku
- Tab. 5** Ukazatele rentability
- Tab. 6** Ukazatele likvidity
- Tab. 7** Ukazatele aktivity
- Tab. 8** Ukazatele zadluženosti
- Tab. 9** Pohledávky
- Tab. 10** Ukazatel DOP
- Tab. 11** Ukazatel DOZV
- Tab. 12** Ukazatel OP
- Tab. 13** Porovnání ukazatelů DOP, DOZV

Seznam použitých zkratek a značek

ABC	analýza umožňující vzájemné srovnávání objemů a hodnot
ABC	Activity Based Costing – kalkulace zaměřená na alokaci nákladů dle elementárních procesů
ABM	Activity Based Management – způsob řízení nákladů
ACE	A Commitment to Excellence, informační systém společnosti Alfa Laval
AL	Alfa Laval
BZ	bod zvratu
CE	Central Europe
CRM	Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky
DI	doba inkasa
DOP	doba odkladu plateb
DOP	doba obratu pohledávek
DOZ	doba obratu zásob
DOZV	doba obratu závazků
ECP	Export Control Policy – pravidla pro export produktů společnosti
EFE	External Forces Evaluation – hodnocení výsledků externí analýzy
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EU	Evropská Unie
FSC	Forest Stewardship Council – mezinárodní organizace propagující environmentálně odpovědné a udržitelné obhospodařování lesů
HDP	hrubý domácí produkt
IFE	Internal Forces Evaluation – hodnocení výsledků interní analýzy
IT	informační technologie
JIT	Just In Time – princip založený na dodávkách materiálu, součástek a dílů přímo k výrobní lince
MŘ	Markovovy řetězce
OCP	obratový cyklus peněz
OEM	Original Equipment Manufacture, segment společnosti Alfa Laval

OP	obrátka pohledávek
OSN	Organizace spojených národů
OA	obrat aktiv
OZ	obrat zásob
PEST	analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí
ROA	rentabilita úhrnných vložených prostředků
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SHZ	současná hodnota zisku
SBU	Strategic Business Units – samostatná podniková jednotka
SP	stochastické procesy
SWOT	analýzy silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).
VP	Vice President

Seznam použité literatury

Monografické publikace:

- DRBOHLAV, J., POHL, T. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3. vydání, Praha: Wolters Kluwer, 2011, ISBN 978-80-7357-599-1
- ESCHENBACH, R. *Controlling*. Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-035-1
- FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996, ISBN 80-85943-03-4
- HAVLÍČEK, K. *Management & controlling malé a střední firmy*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, ISBN 978-80-7408-056-2
- HILL, CH. V. L., Jones, G. R. *Strategic Management an integrated approach*, 9. vydání, Mason: South–Western Cengage Learning, 2009, ISBN 978-0-538-75107-0
- HORVÁTH, P. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 1. české vydání, Praha: Profess Consulting, 2004, ISBN 80-7259-002-2
- KELADA, J. N. *Integrating Reengineering With Total Quality*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1996, ISBN: 0-87389-339-5
- KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-141-0
- LUKÁŠ, L. *Pravděpodobnostní modely v managementu: Markovovy řetězce a systémy hromadné obsluhy*. 1. vydání, Praha: Akademia, 2009, ISBN 978-80-200-1704-8
- MANN, R., MAYER, E. *Controlling – metoda úspěšného podnikání: Příručka pro tvorbu systému řízení zisku*. 1. vydání, Praha: Průmysl a obchod, 1992, ISBN 80-85603-20-9
- MASTELA, M. a kol. *Občanský zákoník v dotazech a odpovědích*. Olomouc: ANAG, 2011, ISBN 978-80-7263-682-2
- MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, ISBN 978-80-7380-049-9

- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-11-2
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985, ISBN 0-684-84146-0
- STOCKMANN, R. *Evaluation and Quality Development: Principles of Impact-Based Quality Management*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2008, ISBN 978-3-631-57693-9
- SVOBODOVÁ, J. a kol. *Účtová osnova, české účetní standardy*. Olomouc: ANAG, 2012, ISBN 978-80-7263-738-6
- SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3494-1
- VOLMUTH, J. H. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vydání. Praha: Profess Consulting, 2004, ISBN 80-7259-032-4
- VONDRÁKOVÁ, A. a kol. *Meritum Vymáhání pohledávek*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, ISBN 978-80-7357-686-8
- VOZŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0770-5

Další zdroje:

- *Justice.cz Oficiální server českého soudnictví*. [online] [cit. 15. 9. 2012]. Dostupné z https://or.justice.cz/ias/ui/vypis_sl?subjektId=isor%3a23987&klic=adkue5
- *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011*. [online] Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012 [cit. 25. 10. 2012]. Dostupné z <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>
- *Finanční management*. Praha: Economia, 2012, **9** (1,3,4), ISSN 1214-9292
- *Ministerstvo financí České republiky*. [online] [cit. 25. 10. 2012]. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/>
- *Obchodní zákoník a předpisy související k 1. 1. 2012*. Olomouc: ANAG, 2012, ISBN 978-80-7263-720-1

- *PORADCE: Zákon o účetnictví s komentářem, vyhláška č. 500/2002 Sb. Český Těšín: PORADCE, 2012, 9, ISSN 1211-2437*
- Internetové stránky společnosti Alfa Laval dostupné z www.alfalaval.cz nebo www.alfalaval.com
- Výkazy z informačního systému společnosti Alfa Laval

Seznam příloh

Příloha A Rozvaha v letech 2007 – 2011 (v tis. CZK)

Příloha B Výkaz zisku a ztrát v letech 2007 – 2011 (v tis. CZK)

Příloha C Doplnující údaje v letech 2007 – 2011

Příloha D Analyza_pohledavek121022.xlsx

Příloha E Otisk softwaru Mathematica, Wolfram Research, Inc.

Příloha A Rozvaha v letech 2007 – 2011 (v tis. CZK)

	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	148 755	136 525	134 253	119 113	120 664
Dlouhodobý majetek	2 505	2 708	2 523	2 044	1 636
Dlouhodobý nehmotný majetek	85	17	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	2 420	2 691	2 523	2 044	1 636
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	145 008	132 685	131 101	116 130	117 953
Zásoby	46 969	23 928	39 800	14 761	12 980
<i>Nedokončená výroba</i>	19 290	0	0	0	0
<i>Zboží</i>	27 679	23 928	39 800	14 761	12 980
Dlouhodobé pohledávky	4 305	6 802	5 170	4 226	4 179
Krátkodobé pohledávky	81 959	79 230	62 655	79 442	73 458
Krátkodobý finanční majetek	11 775	22 725	23 476	17 701	27 336
<i>Peníze</i>	105	104	462	165	87
<i>Účty v bankách</i>	11 670	22 621	23 014	17 537	27 249
Ostatní aktiva	1 242	1 132	629	939	1 075
PASIVA CELKEM	148 755	136 525	134 253	119 113	120 664
Vlastní kapitál	29 586	40	61 150	68 847	50 875
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Rezervní fondy	10	10	10	10	10
Výsledek hospodaření min. let	25 583	29 477	40 100	51 040	36 737
Výsledek hospodaření běžného uce	3 893	10 623	20 940	15 697	14 028
Cizí zdroje	114 851	92 424	73 103	52 266	69 789
Rezervy	7 761	12 280	7 095	7 915	9 407
Krátkodobé závazky	107 090	80 144	66 008	44 351	60 382
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	48 643	35 600	33 095	27 229	40 116
<i>Závazky – ovládající a řídicí osoba</i>	31 850	29 028	0	3 009	583
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	1 484	1 897	2 067	1 460	1 768
<i>Závazky ze SZ a ZP</i>	0	241	802	802	1 129
<i>Stát – daňové závazky a dotace</i>	4 095	8 751	2 847	7 184	7 054
<i>Přijaté zálohy</i>	15 587	1 746	26 967	2 651	9 178
<i>Dohadné účty (nevyfa dodávky)</i>	5 431	2 881	230	2 016	554
Ostatní pasiva	4 318	3 891	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti Alfa Laval, spol. s r. o., 2012

Příloha B Výkaz zisků a ztrát v letech 2007 – 2011 (v tis. CZK)

	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	428 126	444 159	344 334	368 118	308 685
Náklady vynaložené na prodej zboží	357 147	350 508	271 834	303 162	230 388
Obchodní marže	70 979	93 651	72 500	64 956	78 297
Výkony	16 033	10 344	11 444	12 235	16 491
<i>Tržby za prodej vlastních výrobků</i>	6 634	10 344	11 444	12 235	16 491
<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	9399	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	32 420	32 035	27 254	24 600	25 850
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	3 379	4 250	2 584	2 835	3 235
<i>Služby</i>	29 041	27 285	24 670	21 765	22 615
Přidaná hodnota	54 592	71 960	56 690	52 591	68 938
Osobní náklady	37 554	42 431	35 908	35 747	46 821
<i>Mzdové náklady</i>	29 010	31 808	26 483	26 206	35 386
<i>Náklady na SP a ZP</i>	8 236	10 323	9 023	9 167	10 988
<i>Ostatní sociální náklady</i>	308	300	402	374	447
Daně a poplatky	32	81	17	62	83
Odpisy	1 175	829	594	479	451
Tržby z prodeje DM a materiálu	793	372	167	0	0
ZC prodaného DM	99	309	254	0	27
Změna stavu rezerv a opr. položek	6 399	17 685	-10 495	-4 396	-1 867
Ostatní provozní výnosy	2 974	7 558	2 564	1 967	980
Ostatní provozní náklady	2 259	1 246	4 773	648	4 628
Provozní výsledek hospodaření	10 841	17 309	28 370	22 018	19 775
Výnosové úroky	627	521	80	11	123
Nákladové úroky	879	2 260	502	9	7
Ostatní finanční výnosy	3 334	7 941	4 252	938	2 246
Ostatní finanční náklady	6 905	8 574	4 935	2 998	4 048
Finanční výsledek hospodaření	-3 823	-2 372	-1 105	-2 058	-1 686
Daň z příjmu za běžnou činnost	3 125	4 314	6 325	4 263	4 061
HV za běžnou činnost	3 893	10 623	20 940	15 697	4 028
HV za účetní období	3 893	10 623	20 940	15 697	14 028
Zisk před zdaněním	7 018	14 937	27 265	19 960	18 089

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti Alfa Laval, spol. s r. o., 2012

Příloha C Doplňující ukazatele v letech 2007 - 2011

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Celkový počet zaměstnanců	34	42	39	42	47

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti Alfa Laval, spol. s r. o., 2012

PŘÍLOHA D Analýza_pohledavek121022.xlsx

Měsíc	Velikost	1 - 30	31 - 60	61 - 90	91 - 120	121 - 150	151 - 180	181 - 210	211 - 240	241 - 270	271 - 300	301 - 330	331 - 360	> 360	Splaceno	Splaceno v % z m-1	celkem Σ m-1
y11m01	počet faktur	61	26	8	13	2	4	0	1	0	1	0	0	3	55	50,00	110
y11m01	CZK	3250237	2046518	425427	860082	439542	102750	0	8000	0	137974	0	0	390108	6003229	55	10992706
y11m02	počet faktur	59	14	10	12	4	3	2	0	0	0	1	0	3	68	57,14	119
y11m02	CZK	4151641	1011058	747323	1074459	334598	93542	67737	0	0	0	137974	0	512587	3250253	42	7660639
y11m03	počet faktur	72	21	9	7	6	7	0	2	0	0	0	1	3	55	50,93	108
y11m03	CZK	5257215	1916325	989725	394114	332104	322627	0	36837	0	0	0	137974	512587	3401221	42	8130919
y11m04	počet faktur	65	22	11	5	5	2	6	0	0	0	0	0	3	75	58,59	128
y11m04	CZK	2987800	3090238	1142258	360318	293507	149072	322444	0	0	0	0	0	512587	3863805	39	9899507
y11m05	počet faktur	69	12	10	6	2	3	1	1	1	0	0	0	3	87	73,11	119
y11m05	CZK	4472214	1001843	891623	450794	285256	55416	16680	54000	0	0	0	0	512587	5409525	61	8854224
y11m06	počet faktur	54	16	6	4	1	1	1	1	0	0	0	0	3	75	70,09	107
y11m06	CZK	7551930	1522311	394722	484503	18410	2785	51787	16680	0	0	0	0	512587	4768416	62	7740414
y11m07	počet faktur	114	17	6	4	3	0	1	1	1	0	0	0	3	62	71,26	87
y11m07	CZK	11105510	1626162	872230	232712	362116	0	2785	51787	16680	0	0	0	512587	7466596	71	10555715
y11m08	počet faktur	72	25	12	6	2	2	0	1	0	1	0	0	3	100	66,67	150
y11m08	CZK	5151848	2098638	1395607	670017	103820	57600	0	2785	0	16680	0	0	512587	9832435	67	14782569
y11m09	počet faktur	8	11	8	3	0	1	0	0	1	0	0	0	3	95	77,24	123
y11m09	CZK	1936894	590222	980721	544609	0	7398	0	0	2785	0	0	0	512587	6672712	67	10009583
y11m10	počet faktur	69	5	14	9	3	0	1	0	0	1	0	1	3	0	0,00	35
y11m10	CZK	6229730	1877616	649501	1178121	544609	0	7398	0	0	2785	0	16680	512587	0	0	4575217
y11m11	počet faktur	66	8	3	5	3	1	0	1	0	0	0	0	3	86	81,13	106
y11m11	CZK	4462158	1626404	1165457	331121	378522	372324	0	7398	0	0	0	0	390108	8568223	78	11019028
y11m12	počet faktur	69	18	9	2	5	1	1	0	1	0	0	0	0	66	73,33	90
y11m12	CZK	11085888	3974064	1406938	13877	354069	181122	262324	0	7398	0	0	0	0	4841870	55	8733491

Příloha E Otisk softwaru Mathematica, Wolfram Research, Inc.

```
(* *** DP Skopova Irena, KFU, 12-10-25 *** *)
(* *** Tema_DP: "Controlling pohledavek" /
      ALFA LAVAL s.r.o. Praha *** *)

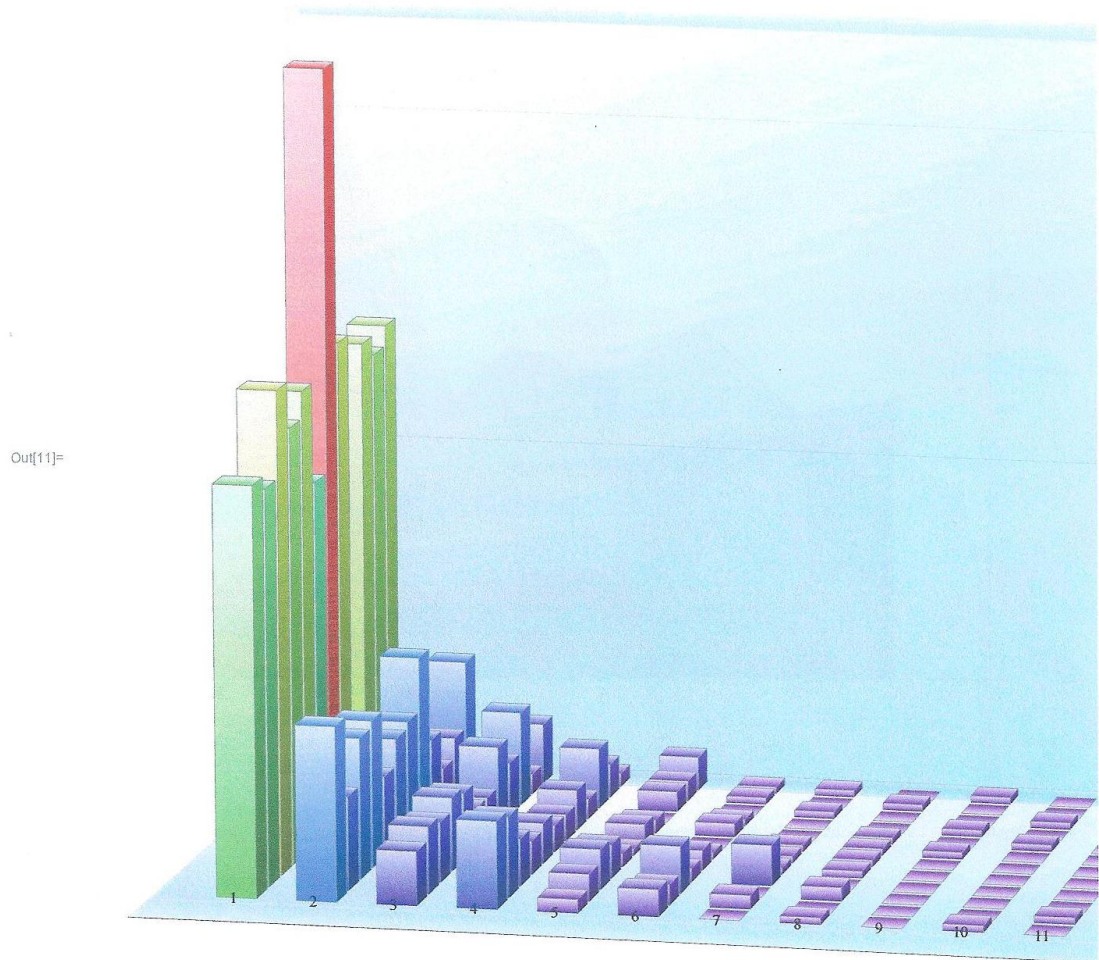
In[2]:= (* *** Vypocet01_(12-10-25) ~ grafy a) poctu - b) fin.objemu -
      nesplac.pohledavek v kalendar.mesicich 2011-01/12
      ad a) soubory y1ln, a1ln), ad b) soubory: y1lczk, a1lczk
      ~~~ zdrojData: soubor ..\BpDpDs\dp12-13\KFU-SkopovaIveta\analizaPohledavek121022.csv !
      = datStruktura(14_udaju/mesic)~stavy ~ pole y1ln, y1lczk:
      s1-30,s31-60,s61-90,s91-120,s121-150,s151-180,
      s181-210,s211-240,s241-270,s271-300,s301-330,s331-360,
      s>361,splac
      = datStruktura(2_udaje/mesic) ~ pole a1ln, a1lczk *** *)
Clear[y1ln, a1ln, y1lczk, a1lczk,
      lp01, lp02, lp02sc1, lp03, lp04];
y1ln = {{61, 26, 8, 13, 2, 4, 0, 1, 0, 1, 0, 0, 3, 55},
        {59, 14, 10, 12, 4, 3, 2, 0, 0, 0, 1, 0, 3, 68},
        {72, 21, 9, 7, 6, 7, 0, 2, 0, 0, 0, 1, 3, 55},
        {65, 22, 11, 5, 5, 2, 6, 0, 0, 0, 0, 0, 3, 75},
        {69, 12, 10, 6, 2, 3, 1, 1, 0, 0, 0, 0, 3, 87},
        {54, 16, 6, 4, 1, 1, 1, 1, 0, 0, 0, 0, 3, 75},
        {114, 17, 6, 4, 3, 0, 1, 1, 1, 0, 0, 0, 3, 62},
        {72, 25, 12, 6, 2, 2, 0, 1, 0, 1, 0, 0, 3, 100},
        {8, 11, 8, 3, 0, 1, 0, 0, 1, 0, 0, 0, 3, 95},
        {69, 5, 14, 9, 3, 0, 1, 0, 0, 1, 0, 1, 3, 0},
        {66, 8, 3, 5, 3, 1, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 3, 86},
        {69, 18, 9, 2, 5, 1, 1, 0, 1, 0, 0, 0, 0, 66}
        };
a1ln = {{50.00, 110}, {57.14, 119}, {50.93, 108}, {58.59, 128},
        {73.11, 119}, {70.09, 107}, {71.26, 87}, {66.67, 150},
        {77.24, 123}, {0.00, 35}, {81.13, 106}, {73.33, 90}
        };
y1lczk = {{3250237, 2046518, 425427, 860082,
           439542, 102750, 0, 8000, 0, 37974, 0, 0, 390108, 6003229},
          {4151641, 1011058, 747323, 1074459, 334598, 93542, 67737,
           0, 0, 0, 137974, 0, 512587, 3250253},
          {1916325, 989725, 394114, 332104, 322627, 0, 36837, 0, 0, 0, 137974, 512587, 3401221},
          {2987800, 3090238, 1142258, 360318,
           293507, 149072, 322444, 0, 0, 0, 0, 512587, 3863805},
          {4472214, 1001843, 891623, 450794, 285256, 55416, 16680,
           54000, 0, 0, 0, 0, 512587, 5409525},
          {7551930, 1522311, 394722, 484503, 18410, 2785, 51787,
```

```

    16680, 0, 0, 0, 0, 512587, 4768416},
    {11105510, 1626162, 872230, 232712, 362116, 0, 2785,
    51787, 16680, 0, 0, 0, 512587, 7466596},
    {5151848, 2098638, 1395607, 670017, 103820, 57600, 0,
    2785, 0, 16680, 0, 0, 512587, 9832435},
    {1936894, 590222, 980721, 544609, 0, 7398, 0, 0, 2785, 0, 0, 0, 512587, 6672712},
    {6229730, 1877616, 649501, 1178121, 544609, 0, 7398, 0, 0, 2785, 0, 16680, 512587, 0},
    {4462158, 1626404, 1165457,
    331121, 378522, 372324, 0, 7398, 0, 0, 0, 0, 390108, 8568223},
    {11085888, 3974064, 1406938, 13877, 354069, 181122,
    262324, 0, 7398, 0, 0, 0, 0, 4841870}
};
allczk = {{55, 10992}, {42, 7660639}, {42, 8130919}, {39, 9899507},
{61, 8854224}, {62, 7740414}, {71, 10555715}, {67, 14782569},
{67, 10009583}, {0, 4575217}, {78, 11019028}, {55, 8733491}
};
In[11]:= lp01 = BarChart3D[ylln, ChartLayout -> "Grid",
  BarSpacing -> 1,
  ChartLabels -> {"m1", "m2", "m3", "m4",
    "m5", "m6", "m7", "m8", "m9", "m10", "m11", "m12"}, Range[1, 14]},
  ColorFunction -> "Rainbow",
  PlotLabel -> "Pocty nesplacenyh pohledavek po
    mesicich roku 2011\n stavy {s1,s2,..,s12, s>12, splac.pohl.}",
  Ticks -> {None, None, Automatic}, ImageSize -> {900, 600}]
(* ViewPoint->{6.144594,-5.506564,6.318363} *)
Export["lp01-NesplacPohledavky2011_poctyPoMesicich.jpeg", lp01]

```

Pocty nesplacenyh pohledavek po mesicich roku 2011
stavy {s1,s2,...,s12, s>12, splac.pohl.}



Out[12]= lp01-NesplacPohledavky2011_poctyPoMesicich.jpeg

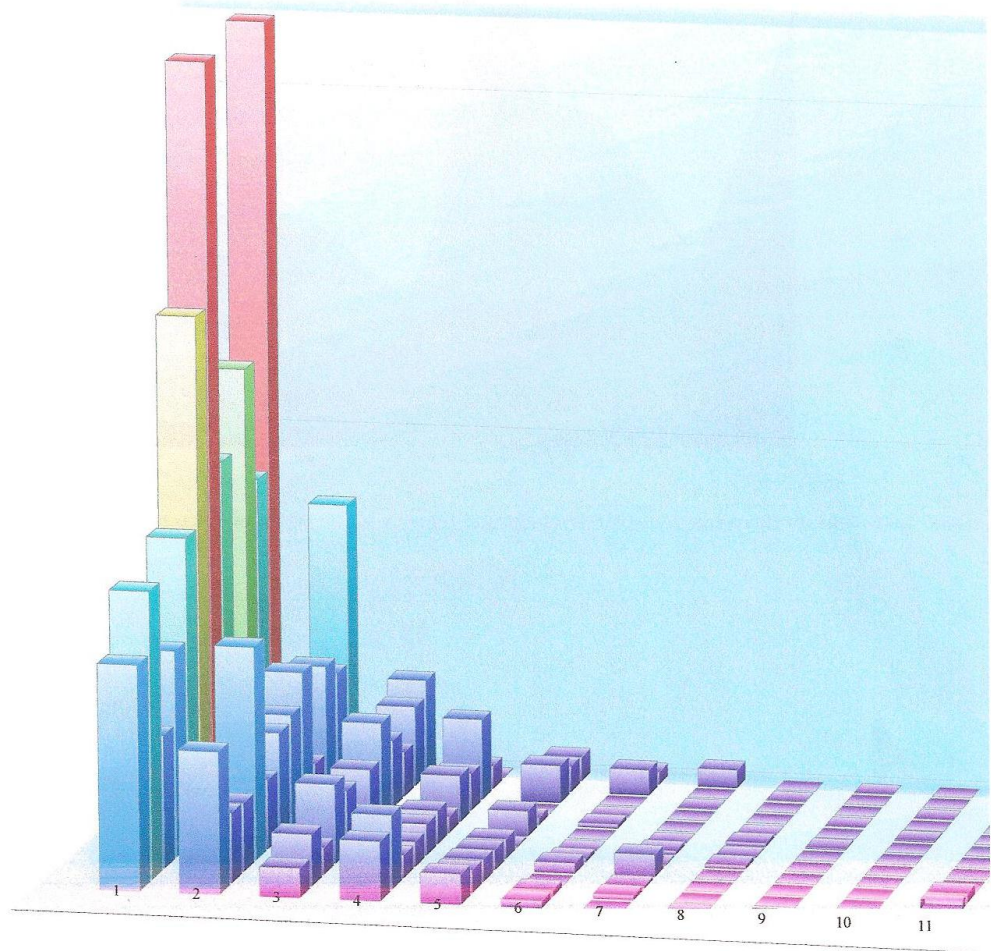
```

In[13]:= (* === Graf y11czk *)
Clear[lp02];
lp02 = BarChart3D[y11czk, ChartLayout -> "Grid",
  BarSpacing -> 1,
  ChartLabels -> {"m1", "m2", "m3", "m4",
    "m5", "m6", "m7", "m8", "m9", "m10", "m11", "m12"}, Range[1, 14]},
  ColorFunction -> "Rainbow",
  PlotLabel -> "Fin.objemy[CZK] nesplacenyh pohledavek po
    mesicich roku 2011\n stavy {s1,s2,...,s12, s>12, splac.pohl.}",
  Ticks -> {None, None, Automatic}, ImageSize -> {900, 600}]
Export["lp02-NesplacPohledavky2011_CZKpoMesicich.jpeg", lp02]

```

Fin.objemy[CZK] nesplacenyh pohledavek po mesicich roku 2011
stavy {s1,s2,...,s12, s>12, splac.pohl.}

Out[14]=



Out[15]= lp02-NesplacPohledavky2011_CZKpoMesicich.jpeg

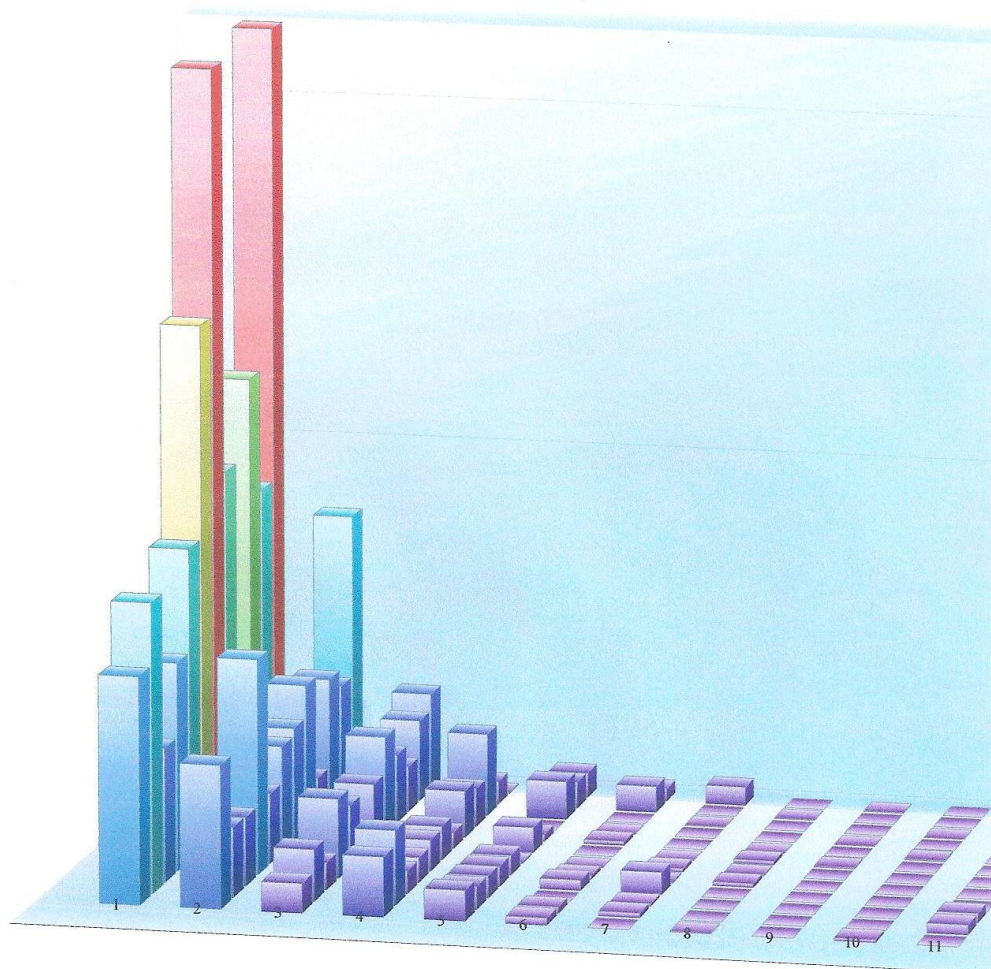
```

In[16]:= (* == Graf y11czk/(10^sclexp) *)
Clear[lp02scl];
sclexp = 5;
lp02scl = BarChart3D[y11czk / 10^sclexp, ChartLayout -> "Grid",
  BarSpacing -> 1,
  ChartLabels -> {"m1", "m2", "m3", "m4",
    "m5", "m6", "m7", "m8", "m9", "m10", "m11", "m12"}, Range[1, 14]},
  ColorFunction -> "Rainbow",
  PlotLabel -> "Fin.objjemy[10^5_CZK] nesplacenyh pohledavek
    po mesicich roku 2011\n stavy {s1,s2,..,s12, s>12, splac.pohl.}",
  Ticks -> {None, None, Automatic}, ImageSize -> {900, 600}]
Export["lp02scl-NesplacPohledavky2011_10^5CZKpoMesicich.jpeg", lp02scl]

```

Fin.objjemy[10⁵_CZK] nesplacenyh pohledavek po mesicich roku
stavu {s1,s2,..,s12, s>12, splac.pohl.}

Out[18]=

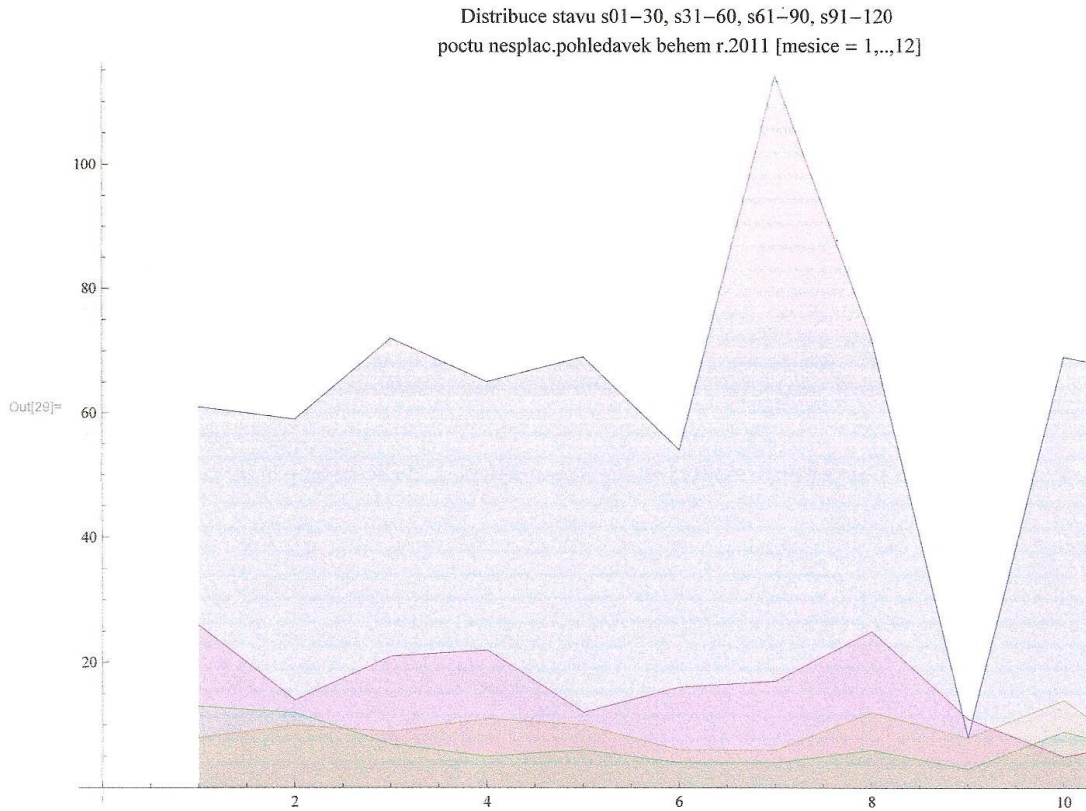


Out[19]= lp02scl-NesplacPohledavky2011_10^5CZKpoMesicich.jpeg

```

In[25]= (* distribuce poctu nesplac.pohledavek stavu: s01-30, s31-60,
s61-90, s91-120 ~ v prubehu roku_y11:={m01,m02,..,m12} *)
s01$30n = y11n[[All, 1]];
s31$60n = y11n[[All, 2]];
s61$90n = y11n[[All, 3]];
s91$120n = y11n[[All, 4]];
lp03s1s4 = ListLinePlot[{{s01$30n, s31$60n, s61$90n, s91$120n},
  Filling -> Axis, ImageSize -> {700, 500},
  PlotLabel -> "Distribuce stavu s01-30, s31-60, s61-90, s91-120\n
  poctu nesplac.pohledavek behem r.2011 [mesice = 1,..,12]"
]
Export [
  "lp03s1s4-DistribuceNesplacPohledavek_s1-s2-s3-s4_2011_pocetyPoMesicich.jpeg", lp03s1s4]

```

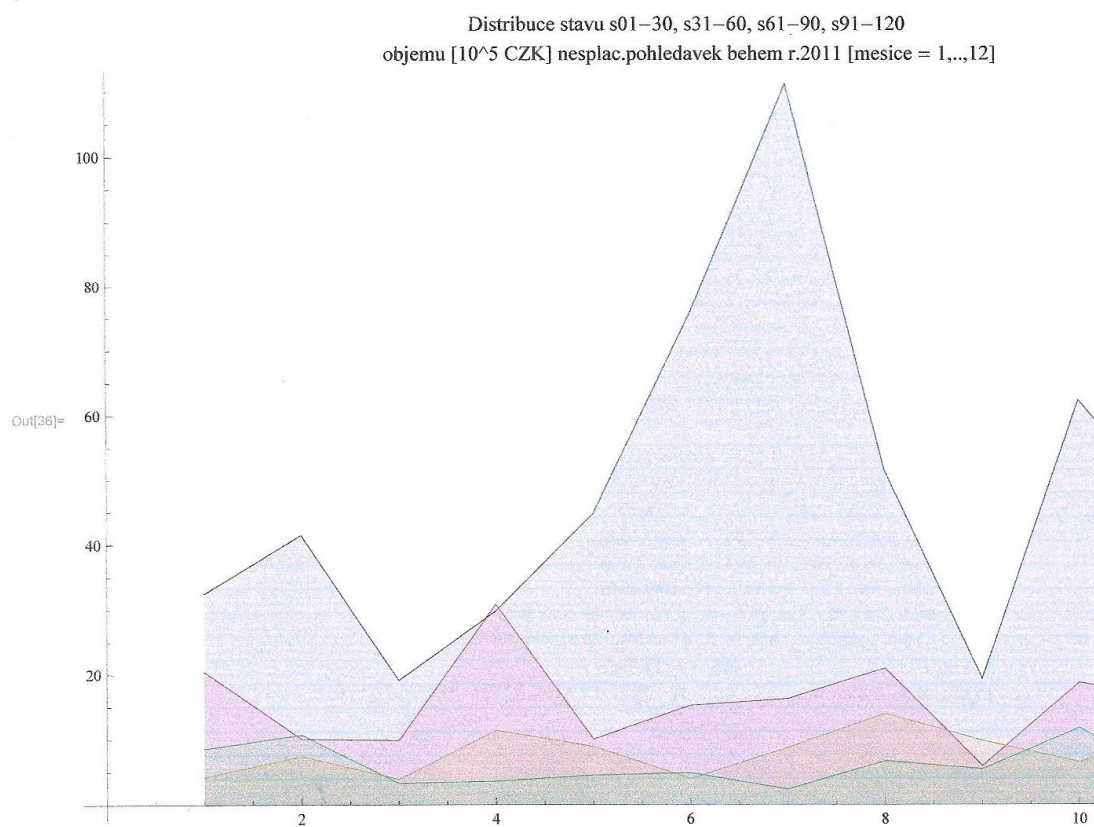


Out[30]= lp03s1s4-DistribuceNesplacPohledavek_s1-s2-s3-s4_2011_pocetyPoMesicich.jpeg

```

In[31]= (* distribuce 10^5 CZK nesplac.pohledavek stavu: s01-30, s31-60,
s61-90, s91-120 ~ v prubehu roku_y11:={m01,m02,..,m12} *)
sclczk = 5;
s01$30czk = y11czk[[All, 1]] / 10^sclczk;
s31$60czk = y11czk[[All, 2]] / 10^sclczk;
s61$90czk = y11czk[[All, 3]] / 10^sclczk;
s91$120czk = y11czk[[All, 4]] / 10^sclczk;
lp04s1s4 = ListLinePlot[{s01$30czk, s31$60czk, s61$90czk, s91$120czk},
  Filling -> Axis, ImageSize -> {700, 500},
  PlotLabel -> "Distribuce stavu s01-30, s31-60, s61-90, s91-120\n objemu
[10^5 CZK] nesplac.pohledavek behem r.2011 [mesice = 1,..,12]"
]
Export[
  "lp04s1s4-DistribuceNesplacPohledavek_s1-s2-s3-s4_2011_10^5CZKpoMesicich.jpeg", lp04s1s4]

```



Out[36]= lp04s1s4-DistribuceNesplacPohledavek_s1-s2-s3-s4_2011_10^5CZKpoMesicich.jpeg

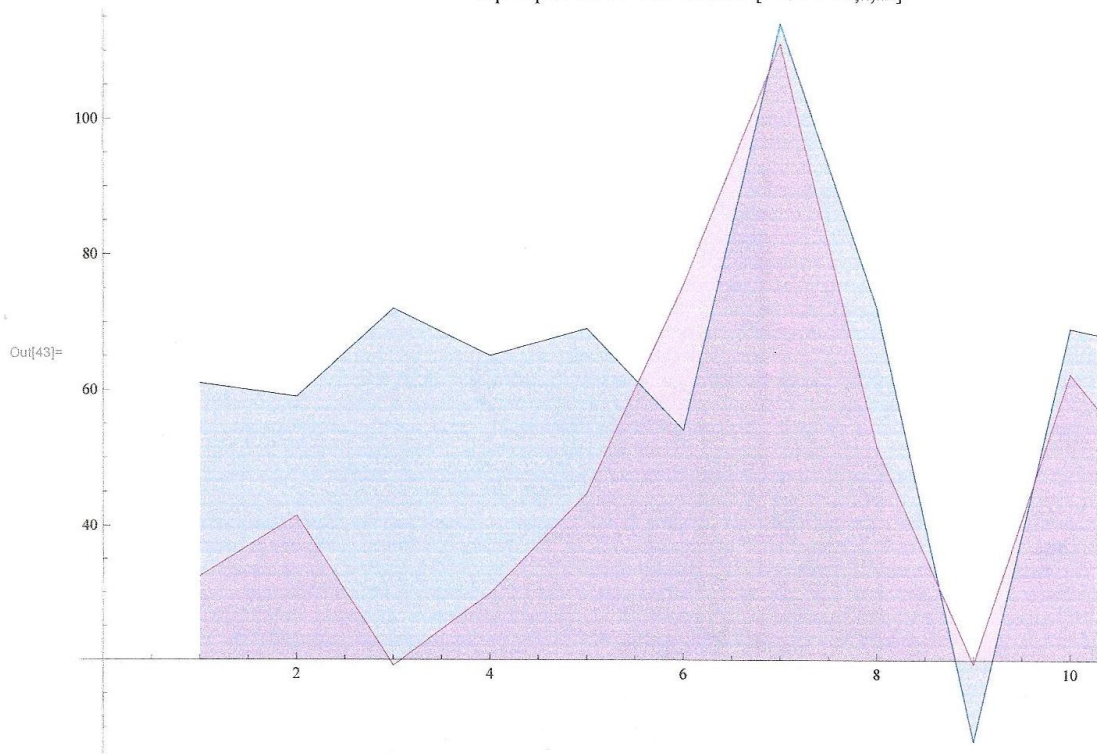
Out[37]= lp04s1s4-DistribuceNesplacPohledavek_s1-s2-s3-s4_2011_10^5CZKpoMesicich.jpeg


```

In[38]:= (* distribuce (pocetu,10^5 CZK) nesplac.pohledavek stavu: s01-30,
s31-60, s61-90, s91-120 ~ v prubehu roku_y11:={m01,m02,..,m12} *)
sc1ck = 5;
s01$30ck = y11czk[[All, 1]] / 10^sc1ck;
s31$60ck = y11czk[[All, 2]] / 10^sc1ck;
s61$90ck = y11czk[[All, 3]] / 10^sc1ck;
s91$120ck = y11czk[[All, 4]] / 10^sc1ck;
(* stav: s01-30 *)
lp05s1 = ListLinePlot[{s01$30n, s01$30ck},
  Filling -> Axis, ImageSize -> {700, 500},
  PlotLabel -> "Distribuce stavu s01-30 (pocetu-modra a objemu[10^5
  CZK]-cervena)\n nesplac.pohledavek behem r.2011 [mesice = 1,..,12]"
]
Export[
  "lp05s1-DistribuceNesplacPohledavek_s1_2011_Pocty_&_10^5CZKpoMesicich.jpeg", lp05s1]
(* stav: s31-60 *)
lp05s2 = ListLinePlot[{s31$60n, s31$60ck},
  Filling -> Axis, ImageSize -> {700, 500},
  PlotLabel -> "Distribuce stavu s31-60 (pocetu-modra a objemu[10^5
  CZK]-cervena)\n nesplac.pohledavek behem r.2011 [mesice = 1,..,12]"
]
Export[
  "lp05s2-DistribuceNesplacPohledavek_s1_2011_Pocty_&_10^5CZKpoMesicich.jpeg", lp05s2]
(* stav: s61-90 *)
lp05s3 = ListLinePlot[{s61$90n, s61$90ck},
  Filling -> Axis, ImageSize -> {700, 500},
  PlotLabel -> "Distribuce stavu s61-90 (pocetu-modra a objemu[10^5
  CZK]-cervena)\n nesplac.pohledavek behem r.2011 [mesice = 1,..,12]"
]
Export[
  "lp05s3-DistribuceNesplacPohledavek_s1_2011_Pocty_&_10^5CZKpoMesicich.jpeg", lp05s3]
(* stav: s91-120 *)
lp05s4 = ListLinePlot[{s91$120n, s91$120ck},
  Filling -> Axis, ImageSize -> {700, 500},
  PlotLabel -> "Distribuce stavu s91-120 (pocetu-modra a objemu[10^5
  CZK]-cervena)\n nesplac.pohledavek behem r.2011 [mesice = 1,..,12]"
]
Export[
  "lp05s4-DistribuceNesplacPohledavek_s1_2011_Pocty_&_10^5CZKpoMesicich.jpeg", lp05s4]

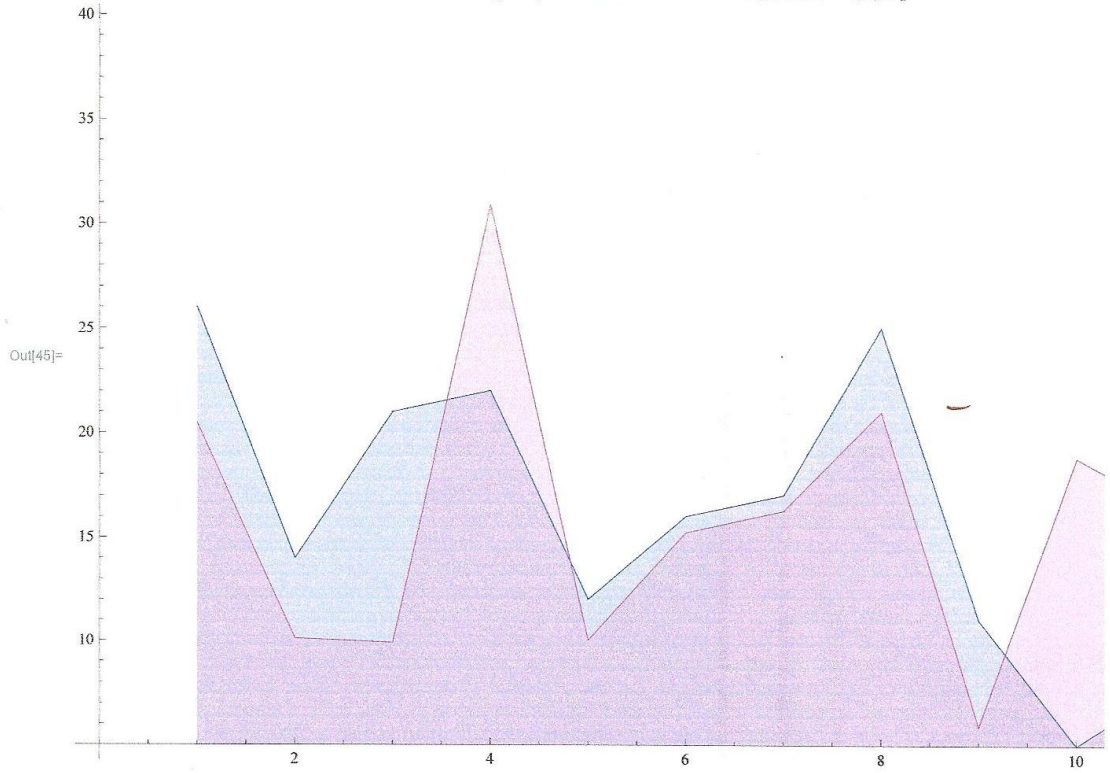
```

Distribuce stavu s01-30 (pocet~modra a objemu[10^5 CZK]~cervena)
nesplac.pohledavek behem r.2011 [mesice = 1,..,12]

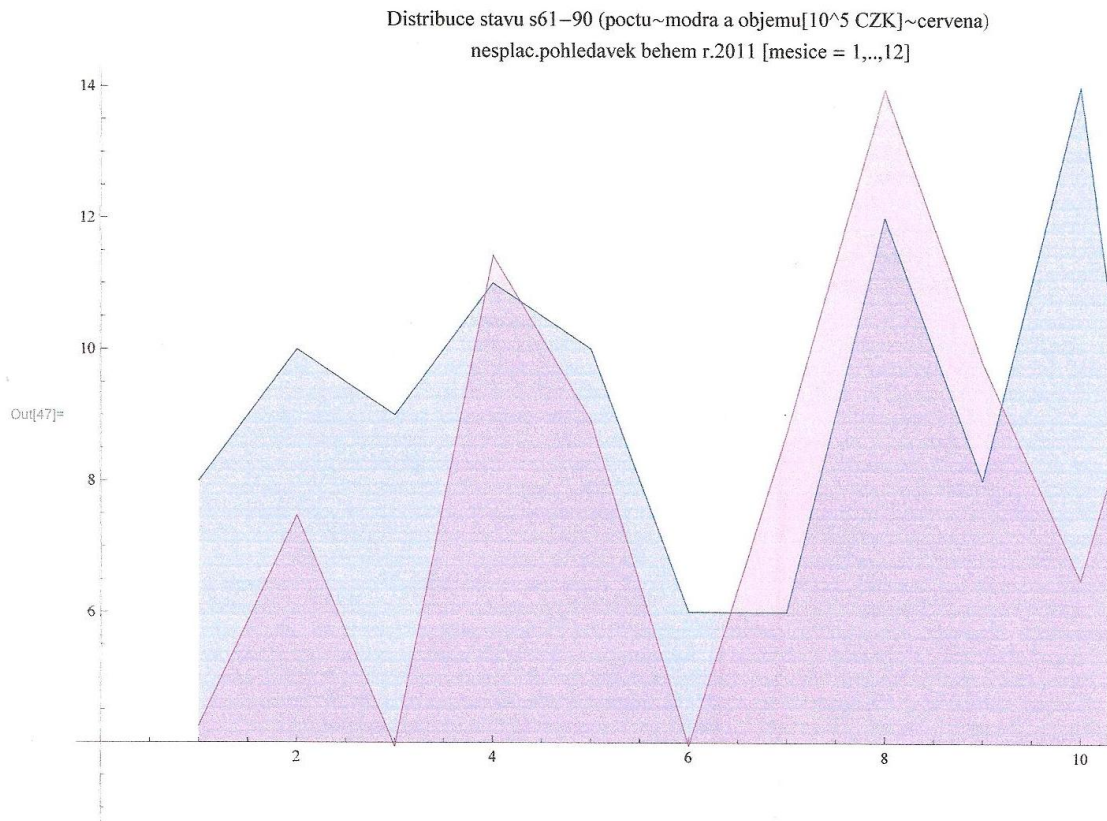


Out[44]= lp05s1-DistribuceNesplacPohledavek_s1_2011_Pocety_&_10^5CZKpoMesicich.jpeg

Distribuce stavu s31-60 (pocet~modra a objemu[10⁵ CZK]~cervena)
nesplac.pohledavek behem r.2011 [mesice = 1,..,12]

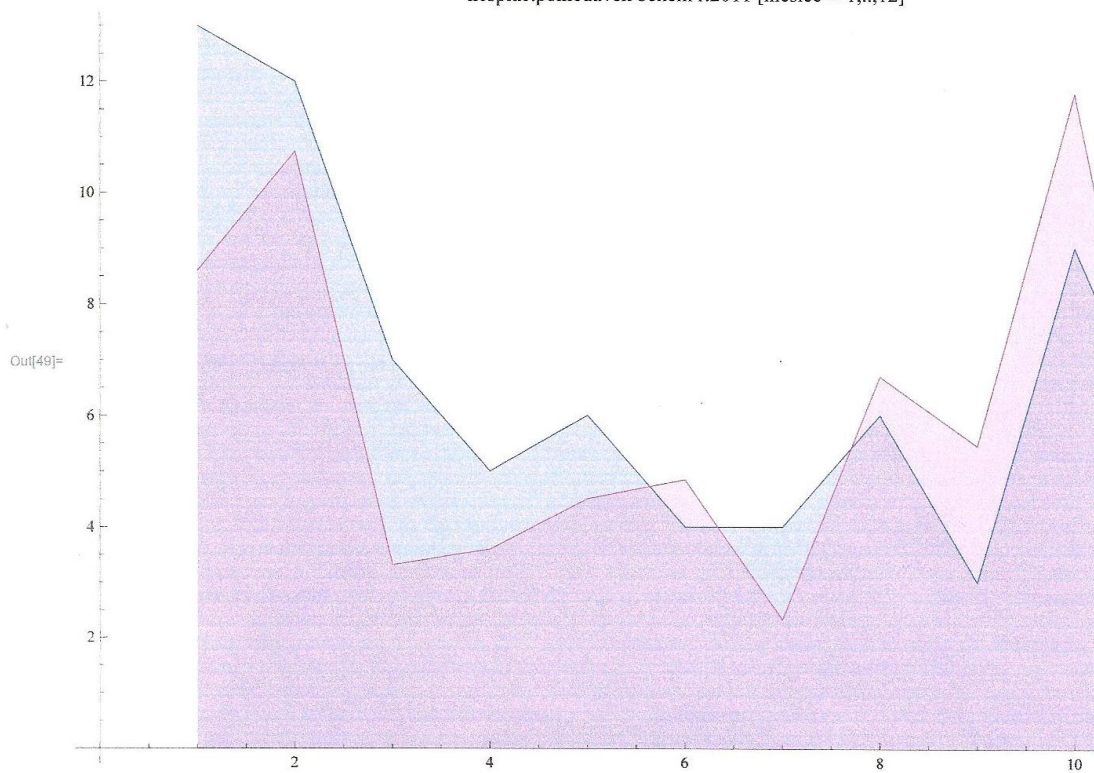


Out[46]= lp05s2-DistribuceNesplacPohledavek_s1_2011_Pocety_&_10⁵CZKpoMesicich.jpeg



Out[48]= lp05s3-DistribuceNesplacPohledavek_sl_2011_Pocety_&_10^5CZKpoMesicich.jpeg

Distribuce stavu s91-120 (pocet~modra a objemu[10^5 CZK]~cervena)
nesplac.pohledavek behem r.2011 [mesice = 1,...,12]



Out[50]= lp05s4-DistribuceNesplacPohledavek_s1_2011_Pocety_&_10^5CZKpoMesicich.jpeg

Abstrakt

SKOPOVÁ, I. *Controlling pohledávek*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 109 s., 2012

Klíčová slova: controlling, pracovní kapitál, pohledávky, finanční analýza

Předložená diplomová práce je zaměřena na controlling jako nástroj podnikového řízení. Na vymezení controllingu jako obecného pojmu navazuje teoretický rozbor controllingu pracovního kapitálu se zaměřením na controlling pohledávek. V praktické části je provedena stručná analýza zvoleného podnikatelského subjektu, na níž navazuje finanční analýza a analýza pohledávek. Cílem praktické části diplomové práce bylo metodicky zvládnout zpracování dat z reálných podkladů podnikového informačního systému a provést jejich analýzu. V závěru je provedeno vyhodnocení efektivity controllingových aktivit s návrhem možných opatření.

Abstract

SKOPOVÁ, I. *Controlling of outstandings*. Diploma thesis. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 109 s., 2012

Key words: controlling, working capital, outstandings, financial analysis

Presented diploma thesis is focused on controlling as an instrument of business management. The definition of the general concept of controlling is followed by theoretical analysis of controlling of working capital with a focus on controlling of outstandings. In the practical part there is performed an analysis of the selected company with financial analysis and analysis of outstandings. Aim of the practical part of the thesis was methodically handle the data processing from real enterprise's information system and perform the analysis. Finally is made the evaluation of the effectiveness of controlling activities with proposal of the possible improvements.