

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

# **Řízení pracovního kapitálu ve vazbě na finanční controlling**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Autor: **Radek VEVERKA**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michal MENŠÍK, Ph.D.

**Znojmo, 2012**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „**Řízení pracovního kapitálu ve vazbě na finanční controlling**“ jsem vypracoval samostatně. Veškeré použité zdroje a podkladové materiály, ze kterých jsem čerpal, uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne

.....  
Radek Veverka

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Michalovi Menšíkovi, Ph.D., za cenné připomínky, rady a komentáře.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Radek VEVERKA</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název	<b>Řízení pracovního kapitálu ve vazbě na finanční controlling</b>
Název (v angličtině)	Working capital management in relation to financial controlling

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Analyzovat u konkrétní společnosti oběžný majetek z hlediska vázanosti peněžních prostředků a způsobu jeho financování. Demonstrovat jednotlivé fáze finančního controllingu.

### Postup práce:

1. Teoretická část bude obsahovat dvě hlavní kapitoly (Finanční controlling a Řízení pracovního kapitálu)
2. Praktická část - aplikace teoretických poznatků

Metody: Elementární metody finanční analýzy (poměrové ukazatele aktivity, likvidity, ukazatel obchodního deficitu). Statistické charakteristiky časových řad (výpočet průměrného tempa růstu, průměrný absolutní přírůstek). Statistické metody např. logaritmická.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. BŘEZINOVÁ, H.; MUNZAR, V. *Účetnictví I*. 3. vyd. Praha : Institut Svazu účetních, a.s., 2007. 494 s. ISBN 978-80-86716-45-9
2. FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha : Management Press, a.s., 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4
3. KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha : Nakladatelství C.H.Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0
4. MRKVIČKA, J.; STROUHAL, J. *Manažerské finance*. 1.vyd. Praha : Institut certifikace účetních, a.s., 2009. 365 s. ISBN 978-80-86716-62-6.
5. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4

Datum zadání bakalářské práce: duben 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2012

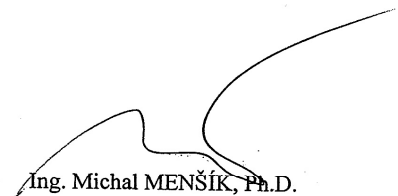
L.S.



Radek VEVERKA  
autor



Prof. R. Dr. Kamil FUCHS, CSc.  
rektor SVŠE Znojmo



Ing. Michal MENŠÍK, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce

## **Abstrakt**

Obsahem bakalářské práce je řízení pracovního kapitálu. Jedná se o podnikovou oblast ve které je, zejména u obchodních firem, vázáno nejvíce peněžních prostředků. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první jsou definovány pojmy a vztahy související s danou problematikou a v praktické části jsou pak aplikovány teoretické poznatky na konkrétní firmě.

Klíčové pojmy: hrubý, čistý a nefinanční pracovní kapitál, zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek, běžná likvidita, rychlá likvidita, hotovostní likvidita, obratový cyklus peněz.

## **Abstract**

The theme of this bachel or thesis is the management of working capital. This is a corporate area in which it is bound by most financial resources, especially in commercial companies. This thesis has theoretical and practical part. In the theoretical part are defined terminology and relations concerning to this topic. The practical part contains the application of theoretical knowledge related to the particular company.

The main terminology : gross, net and noncash working capital, inventories, receivables, short-term financial assets, current ratio, quick ratio, cash ratio, cash conversion cycle.

## **Obsah:**

<b>1 Úvod</b> .....	8
<b>2 Cíle a metodika</b> .....	9
<b>3 Teoretická část</b> .....	10
3.1 Finanční controlling.....	10
3.1.1 Pojem finanční controlling.....	10
3.1.2 Hlavní úkoly a fáze finančního controllingu.....	10
3.2 Řízení pracovního kapitálu .....	11
3.2.1 Pracovní kapitál a jeho složky .....	11
3.2.2 Hotovostní cyklus .....	14
3.2.3 Ukazatele související s pracovním kapitálem .....	18
3.2.4 Optimální objem pracovního kapitálu.....	21
3.2.5 Způsob a zdroje financování pracovního kapitálu .....	22
3.2.6 Řízení pohledávek.....	24
3.2.7 Řízení zásob .....	26
<b>4 Praktická část</b> .....	28
4.1 Charakteristika společnosti .....	28
4.2 Organizační struktura společnosti .....	29
4.3 Analýza oběžného majetku .....	30
4.4 Financování oběžného majetku.....	41
4.4.1 Kapitálová potřeba peněz pro financování oběžného majetku .....	44
4.5 Uvedení do 2. a 3. fáze finančního controllingu .....	46

<b>5 Závěr</b> .....	49
<b>6 Seznam použité literatury</b> .....	51
<b>7 Přílohy</b> Seznam obrázků .....	52
Seznam tabulek .....	53
Seznam grafů .....	54



# 1 Úvod

V době zpomalujícího se ekonomického růstu a postupující finanční krize se firmy dostávají pod tlak v podobě ztíženého přístupu k finančním prostředkům a následného zhoršování ukazatelů likvidity, která je jedním z nejdůležitějších předpokladů zajištění existence každé společnosti. Ani výrazný růst obrátu, či dynamická koncepce marketingu, stejně tak jako žádná nejmodernější výrobní technologie, nemohou zabránit úpadku firmy, pokud není schopna dostát svým platebním povinnostem. Peněžní prostředky tak mohou přinést rozhodující konkurenční výhodu.

Většina společností hledá oblasti, ve kterých lze generovat operativní (tj. rychle aplikovatelné) úspory. Zpravidla dochází ke krácení výdajů na výzkum a vývoj, ke snižování marketingových rozpočtů, k omezování investic, odkládání plateb nebo dokonce k propouštění zaměstnanců. Tato opatření mají rychlý, ale většinou krátkodobý efekt.

Pokud se možnosti získání externích zdrojů financování snižují, pak je to sama společnost, která může najít a uvolnit peněžní prostředky. Významným zdrojem peněžních prostředků se může stát jedna konkrétní firemní oblast, kterou je možné řídit v rámci interních procesů, a tou je pracovní kapitál. Základem aktivního řízení pracovního kapitálu je komplexní pohled na fungování firmy z hlediska požadavků na financování, který umožňuje odhalit slabá místa a dodatečné finanční zdroje. Jedná se o procesně finanční přístup zaměřený na dodavatelský, odběratelský, zásobovací a výrobní řetězec. Cílem je uvolnit nedostatečně efektivně vázané prostředky z oběžných aktiv.

Pro dosažení vyšší finanční výkonnosti společnosti je tedy důležité nezaměřovat se pouze na náklady, výnosy, popř. příjmy a výdaje, ale vzít v úvahu i kapitálovou strukturu. Aktivní řízení pracovního kapitálu je tedy účinný způsob, jak dosáhnout konkrétních finančních úspor. Optimalizace pracovního kapitálu společně s programy na snižování nákladů tak může zvyšovat hodnotu společnosti.

## 2 Cíle a metodika

Cílem práce je analyzovat u konkrétní společnosti, kterou na přání jejích představitelů nebudu jmenovat, pracovní kapitál (tzn. oběžný majetek)<sup>1</sup> z hlediska jeho struktury, vázanosti peněžních prostředků a způsobu jeho financování. Tyto aspekty jsou alfou a omegou řízení pracovního kapitálu (*working capital management*). Pozornost bude věnována především nepeněžním formám aktiv, konkrétně zásobám a pohledávkám, ve kterých je (zejména u obchodních firem) vázáno největší množství peněžních prostředků. Dalším z cílů je stanovit kapitálovou potřebu peněz pro financování oběžného majetku v jednotlivých letech sledovaného období a zjistit z jakých zdrojů je tento majetek financován.

Řízení pracovního kapitálu, jakožto určitého typu podnikového řízení, lze chápat jako cyklus, který se skládá z několika fází, z nichž některé budou demonstrovány v praktické části („stanovení cíle pro rok 2010“ a „krátkodobý plán - návrhy na jeho dosažení“). Analýza, což je první fáze finančního controllingu, bude sloužit k posouzení struktury oběžného majetku, k odhalení slabých míst a k návrhům na případnou změnu.

K dosažení uvedených cílů použiji elementární metody finanční analýzy jako např. poměrové ukazatele aktivity (obratovost, doba obratu), likvidity (běžné, pohotové, hotovostní) a rozdílového ukazatele obchodního deficitu. Poněvadž pracovní kapitál je analyzován za určité časové období, v tomto případě je to interval mezi roky 2004 až 2009, budou aplikovány rovněž elementární statistické charakteristiky časových řad, např. výpočet průměrného tempa růstu nebo průměrného absolutního přírůstku, ale i některé matematické metody např. logaritmická metoda.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část bude koncipována do dvou hlavních kapitol – ***Finanční controlling*** a ***Řízení pracovního kapitálu***. V praktické části pak při analýze oběžného majetku konkrétní firmy budu aplikovat teoretické poznatky získané v prvních dvou kapitolách.

---

<sup>1</sup> Tato definice je brána dle [7, str. 67], ačkoliv existuje i jiná definice pracovního kapitálu např. dle [5, str. 55].

## 3 Teoretická část

Tato část diplomové práce je rozdělena na dvě kapitoly, z nichž první je věnována finančnímu controllingu a druhá je zaměřena na objekt tohoto typu podnikového řízení, kterým je pracovní kapitál.

### 3.1 Finanční controlling

V této části stručně definuji pojem finanční controlling a hlavní úkoly tohoto typu podnikového řízení. Je zde rovněž vymezen seznam nástrojů finančního controllingu a jejich stručná charakteristika.

#### 3.1.1 Pojem finanční controlling

Slovním základem controllingu je pojem „control“, resp. „to control“, který lze chápat ve dvojm významu [2, str. 9]:

- ve významu řídit, ovládat, mít pod kontrolou
- ve významu kontrolovat, prověřovat (v angl. lze vyjádřit také slovem „to check“)

Controlling chápaný jen jako kontrola, tedy jako konečná fáze systému řízení, představuje jen jiný, „vznešenější“ název pro standardní kontrolu podnikových aktivit. Toto pojetí controllingu bývá nezřídka typické pro podnikovou praxi, nepředstavuje však žádnou změnu systému řízení podniku. Za inovační lze označit controlling ve svém prvním významu – ve významu řízení, ovládání [2, str. 10]:

*„ Controlling představuje z funkčního hlediska specifickou koncepci podnikového řízení, založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.“*

#### 3.1.2 Hlavní úkoly a fáze finančního controllingu

Klíčovým předpokladem zajištění existence podniku je stálá platební schopnost, tj. schopnost podniku v každém okamžiku uhradit splatné platební závazky. Podnik je platebně schopný, má-li v každém okamžiku více pohotových peněžních prostředků (peněžní hotovost, volné prostředky na účtu v bance, příp. krátkodobé obchodovatelné

cenné papíry) než kolik je splatných závazků. **Zajištění platební schopnosti**, která je předpokladem finanční rovnováhy podniku (stability) je tedy jedním z hlavních úkolů finančního controllingu. U oběžného majetku se jedná hlavně o **uvolnění neefektivně vázaných peněžních prostředků** a o stanovení jeho optimální výše, která zabezpečí normální chod podniku s co nejnižšími náklady.

Finanční controlling můžeme chápat jako řídicí cyklus, který se skládá z několika fází [2, str. 15]:

- **Analyza** (zjištění aktuálního stavu)
- **Stanovení cílů**
- **Finanční plánování** (rozhodovací proces, při němž se formulují budoucí parametry podnikové činnosti, návrhy na dosažení stanovených cílů)
- **Kontrola** (zjišťování odchylek od plánu)

## 3.2 Řízení pracovního kapitálu

Kapitola je věnována oběžnému majetku, jeho definici a složkám, které se vyskytují ve dvou podobách – **peněžní a nepeněžní**. S uvedeným tématem úzce souvisí i pojem **hotovostní cyklus**, který je také v této části vysvětlen. Efektivnost využití oběžného majetku je hodnocena různými ukazateli, které jsou prezentovány a v praktické části poté aplikovány. Nedílnou součástí kapitoly je i výklad o financování pracovního kapitálu, řízení pohledávek a zásob.

### 3.2.1 Pracovního kapitál a jeho složky

Pracovní kapitál (*working capital*) je v rozvaze označován jako **oběžná aktiva** [7, str. 67]. Z hlediska času charakterizuje majetek s dobou obratu kratší než jeden rok. Na rozdíl od dlouhodobého (stálého) majetku, jehož obrat je velmi pomalý (např. stroje se obrátí jednou za pět, deset i více let, budovy ještě déle) je tento majetek neustále v pohybu, „obíhá“ – odtud jeho název. Slouží pro každodenní chod podniku (výroba, úhrada závazků atd.).

Obrázek č. 1 – Struktura oběžného majetku

ROZVAHA		
STÁLÁ AKTIVA		PASIVA
OBĚŽNÁ AKTIVA	ZÁSoby	
	POHLEDÁVKY	
	FINANČNÍ MAJETEK	
OSTATNÍ AKTIVA		

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty [1, str. 61]

V podniku je tento majetek přítomen v různých formách (obvykle s různými stupni likvidity):

**A. Ve věcné podobě:**

**ZÁSoby** (v rámci oběžného majetku se většinou považují za nejméně likvidní)

- **Nakoupené** – materiál, zboží, zvířata
- **Vytvořené vlastní činností** – nedokončené výrobky, polotovary, výrobky

Charakteristika jednotlivých pojmů [1, str. 160]:

**Materiál** - představuje základní vstup do výrobního nebo obchodního procesu podniku

**Nedokončená výroba** - produkty, které prošly jedním nebo několika výrobními stupni

**Polotovary** - produkty, které dosud neprošly všemi výrobními stupni, ale z hlediska podstaty se jedná o věc, která má již určité užité vlastnosti, takže by ji bylo možné prodat

**Výrobky** – finální výstup výrobního procesu

**POHLEDÁVKY**

Do této položky patří, s ohledem na dobu obratu kratší než jeden rok, krátkodobé pohledávky, z nichž většinu obvykle tvoří zejména pohledávky za odběrateli. Ty vznikají

poskytnutím obchodního úvěru zákazníkovi, neboli umožněním odložené splatnosti faktury. Ke krátkodobým pohledávkám patří také pohledávky vůči zaměstnancům, státu atd.

### **B. V peněžní podobě:**

**FINANČNÍ MAJETEK** (z oběžných aktiv je nejlikvidnější)

- **Obchodovatelné cenné papíry** – majetkové (akcie) a dlužné (dluhopisy)
- **Peněžní prostředky**, mezi které patří:
  - peníze na běžném účtu
  - ceniny
  - hotovost

Charakteristika jednotlivých pojmů [1, str. 244]:

**Dlužné cenné papíry** - krátkodobé dluhopisy, jejichž splatnost je do jednoho roku od data sestavení rozvahy.

**Majetkové cenné papíry** - akcie a podílové listy určené k prodeji do jednoho roku od data sestavení rozvahy.

**Peníze na běžném účtu** - veškeré peněžní prostředky v bankách, které se používají zejména k bezhotovostní úhradě faktur

**Ceniny** - poštovní známky, kolky, telefonní karty, stravenky atd.

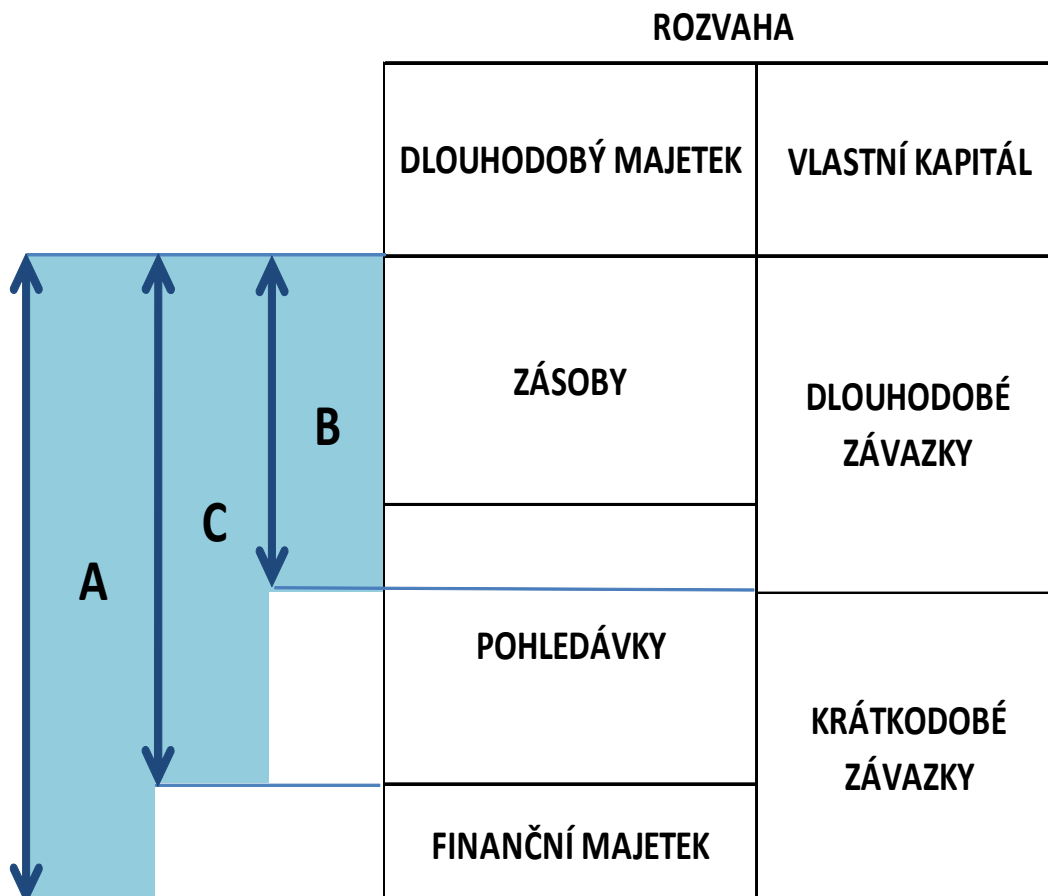
**Hotovost**, neboli peníze v pokladně - nejlikvidnější aktivum. Peníze v pokladně jsou využívány např. na nákup kancelářských potřeb, urgentní placení některých faktur v hotovosti atd.

U pracovního kapitálu rozlišujeme [7, s. 67]:

- a) **hrubý pracovní kapitál** (*gross working capital*) - *zásoby + pohledávky + finanční majetek*
- b) **čistý pracovní kapitál** (*net working capital*) - *oběžná aktiva – krátkodobá pasiva*; částka volných prostředků, která zůstane podniku k dispozici po úhradě všech běžných závazků

- c) **nefinanční pracovní kapitál** (*noncash working capital*) - *zásoby + pohledávky*
- d) **tzv. nekrytý dluh** - krátkodobý cizí kapitál převyšuje oběžný majetek

Obrázek č. 2 – Rozdělení pracovního kapitálu



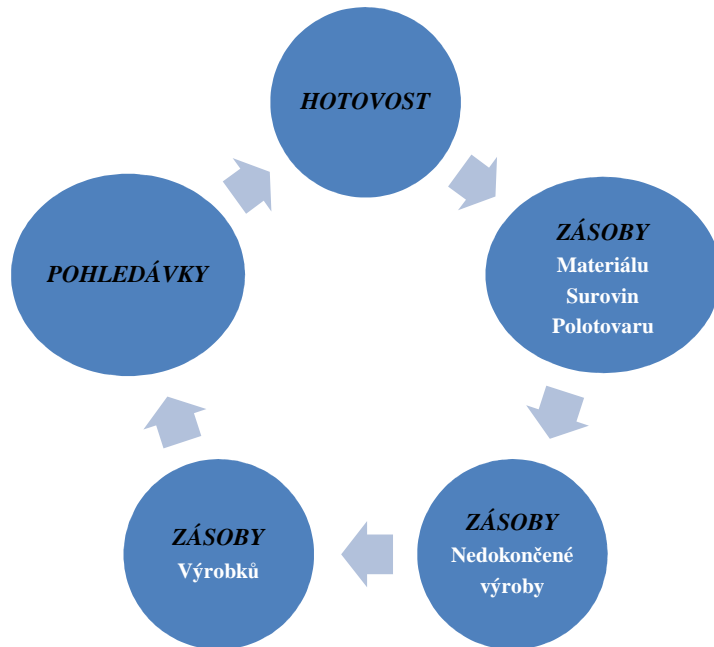
Zdroj: [7, str. 68]

### 3.2.2 Hotovostní cyklus

Všechny výše jmenované položky (zásoby, pohledávky a finanční majetek) jsou součástí **hotovostního** nebo také **obratového cyklu peněz** [8]. Mezi nakoupením materiálu a získáním peněz za prodej nového výrobku má podnik vázanou určitou část peněz ve formě zásob a pohledávek (viz obrázek č.3). Nemůže tyto finanční prostředky použít. Snahou při řízení pracovního kapitálu je, aby tento cyklus byl co možná nejkratší. Doba trvání cyklu je totiž rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje objem prostředků a zejména

čas, po který musí být peněžní prostředky do cyklu investovány [7, str. 142]. Tento cyklus je možné i graficky, ve zjednodušené podobě, znázornit takto:

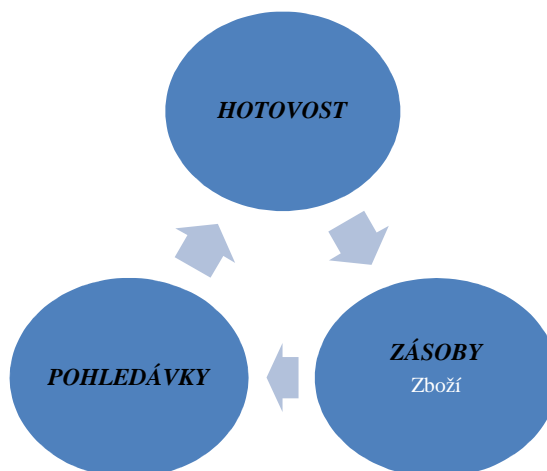
**Obrázek č. 3 – Obratový cyklus peněz**



Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty [8, str. 83]

Pro úplnost obratového cyklu peněz by toto grafické schéma mělo být doplněno i o *závazky*, jak uvádí [7, str. 83]. U obchodní firmy je pak tento cyklus mnohem kratší, neboť zásoby jsou tvořeny pouze zbožím.

**Obrázek č. 4 – Obratový cyklus peněz u obchodní firmy**



Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty [8, str. 83]



$$\text{Obratový cyklus peněz (OCP)} = \text{doba vázanosti zásob (DOZ)} + \text{doba inkasa pohledávek (DI)} - \text{doba splatnosti krátkodobých závazků (DOP)}$$

**Obratový cyklus peněz OCP** (*cash conversion cycle*) tedy charakterizuje dobu, po kterou jsou peníze podniku vázány ve formě oběžného majetku. [8, str. 325]

Skládá se z:

1. doby obratu zásob (DOZ)
2. doby obratu pohledávek neboli doby inkasa (DI)
3. doby odkladu plateb (DOP)

**Doba obratu zásob (DOZ)** je průměrná doba od nákupu materiálu do prodeje výrobků. Vypočteme ji podle vzorce: (evropská konvence – 30E/360)

$$\text{DOZ} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby}/360}$$

Pokles DOZ by značil rostoucí poptávku, čehož by měl každý podnik využít, tj. zvýšit produkci a tržby, pokud to dovolí trh tak i cenu. Růst DOZ značí, že se výrobky neprodávají.

**Doba obratu pohledávek (DOP)** nebo **doba inkasa (DI)** je doba plynoucí od fakturace výrobků do dne inkasa. Je vyjádřena vztahem:

$$\text{DI} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$$

**Doba odkladu plateb (DOP)** je doba mezi nákupem materiálu, práce a platbou za ně. Tato doba snižuje dobu obrátového cyklu peněz. Je vyjádřena vztahem:

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

Čím kratší je tedy obrátový cyklus peněz, tím méně peněz podnik potřebuje. **Obrátový cyklus - OC** je prvním činitelem, který určuje kapitálovou potřebu peněz pro financování oběžného majetku. Druhým činitelem jsou **jednodenní náklady - JN** (průměrné) na prodané zboží, které je možné vypočítat z celkových nákladů zjištěných ve výsledovce dělených 365 [8, s. 327].

$$\text{Kapitálová potřeba} = JN * OC$$

Ukázka výpočtu kapitálové potřeby peněz pro financování oběžného majetku je znázorněna v praktické části na str. 44

Pokud firma nemá dostatek finančních prostředků, pak její snahou by mělo být snižování doby hotovostního cyklu. Existuje řada oblastí, které je nutno v konkrétním podniku analyzovat z hlediska možnosti zkrácení této doby např. [7, str. 142]:

1. Příjem a zpracování objednávky zákazníka
2. Systém objednávání zásob
3. Doba dodání zásob pro zahájení výroby
4. Konstrukční a technologická příprava výroby
5. Plánování výroby
6. Výrobní technologie (předávky mezi pracovišti, cesta meziprojektu ve výrobních halách)
7. Expedice
8. Vystavení a doručení faktury

9. Způsob dopravy zakázky odběrateli

10. Dohodnutá splatnost pohledávky

11. Zákazníková vůle a schopnost zaplatit včas

Naopak důvody zpoždování hotovostního cyklu mohou být jednak externí např. pozdní úhrada zákazníkem nebo interní.

#### Obrázek č. 5 – Důvody zpoždování hotovostního cyklu

Důvod	Příklad
Záměr	Pozdní úhrady zákazníkem
Lajdáctví	Nepořádek v administrativě
	Nízká produktivita personálu
Chybné nastavení procesu	Nepřítomnost osoby, která je jediná kompetentní objednávku schválit
Důsledky kompenzace	Delší doba splatnosti vydaných faktur jako kompenzace za zvýšení ceny

Zdroj: [4, str. 350]

V době finanční krize většina odběratelů záměrně pozdržuje platby, což je nejčastějším důvodem zpoždování hotovostního cyklu, a tím pádem i zvyšování kapitálové potřeby peněz pro financování oběžného majetku.

### 3.2.3 Ukazatele související s pracovním kapitálem

V této subkapitole jsou charakterizovány ukazatele, které napomáhají při analýze oběžného majetku. K běžně používaným a obecně známým ukazatelům finanční analýzy patří *poměrové ukazatele*, které se počítají jako poměr jedné položky nebo skupiny položek z účetního výkazu k jiné položce nebo skupině položek z téhož výkazu např. ukazatelé likvidity a aktivity nebo *rozdílové ukazatele*, které se vyjadřují jako rozdíl několika údajů z rozvahy např. ukazatel obchodního deficitu.

Oběžným majetkem se firma snaží uspokojit (vyrovnat) krátkodobé závazky. Tato schopnost se měří pomocí *ukazatelů likvidity*.

### **Běžná likvidita**

Klasickým ukazatelem tohoto typu je poměr celkového objemu oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Ukazatel běžné likvidity (*current ratio*), nebo poměrový ukazatel pracovního kapitálu (*working capital ratio*) neboli likvidita 3. stupně se obvykle uvádí v této podobě [8, str. 343]:

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

Tento ukazatel poskytuje informaci o tom, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud by v daném okamžiku proměnil všechna svá oběžná aktiva v hotovost. Měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období. Je to poměrně hrubý ukazatel platební schopnosti. Nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity (schopnosti přeměnit se v peněžní prostředky). Za přijatelnou hodnotu se považují hodnoty v intervalu **1,5 – 2,5** [8, str. 343]. Čím je jeho hodnota vyšší, tím je menší riziko platební neschopnosti vyvolané tím, že podnik své výrobky neprodá (realizační riziko), nebo že odběratelé nezaplatí všechny pohledávky (inkasní riziko). Na druhé straně příliš vysoká hodnota oběžných aktiv (větší než je optimum) snižuje výnosnost podniku.

### **Pohotová likvidita**

Ne všechna aktiva v podniku jsou stejně likvidní. Ve snaze odstranit z ukazatele vliv nejméně likvidní části oběžných aktiv, tj. zásob, je často zjišťována hodnota ukazatele pohotové likvidity (*quick ratio, acid test*) neboli rychlá likvidita též rychlý poměr či ev. likvidita 2.stupně, která je charakterizována ve tvaru [8, str. 343]:

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

Tento ukazatel lépe vystihuje okamžitou platební schopnost. Do čitatele pohotových oběžných aktiv zahrnujeme peněžní prostředky, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky. Pohledávky je vhodné upravit o nedobytné pohledávky, případně o pohledávky po lhůtě splatnosti, neboť tak se zvyšuje vypovídací schopnost tohoto ukazatele. Standardní hodnoty se pohybují v intervalu  $1 - 1,5$ , prahová (kritická) hodnota je 1 [8, str. 343].

### **Hotovostní likvidita**

Nejlikvidnějšími aktivy podniku jsou peněžní prostředky a obchodovatelné krátkodobé cenné papíry. Proto se používá i další ukazatel, a tím je hotovostní likvidita (*cash ratio*), neboli hotovostní poměr či též peněžní likvidita ev. likvidita I. stupně, jehož přijatelná hodnota se uvádí kolem  $0,5$  [8, str. 343]:

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{finanční majetek krátkodobé povahy}}{\text{krátkodobé závazky (splatné)}}$$

Dalšími ukazateli používaných při analýze oběžného majetku jsou ***ukazatele aktivity***, které měří efektivnost hospodaření s tímto typem majetku. Uvádějí se většinou ve dvojí formě – ***počet obrátek a doba obratu***. První měří kolikrát se za sledované období (obvykle za rok) daná položka využije při podnikání, druhá forma měří počet dní během nichž se položka jednou obrátí. Obecné vzorce pro počet obrátek a dobu obratu jsou uváděny ve tvaru [8, str. 344]:

$$\text{Počet obrátek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav libovolné položky}}$$

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{průměrný stav libovolné položky}}{\text{jednodenní tržby}}$$

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{průměrný stav libovolné položky}}{\text{tržby}/360}$$

Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv i pasiv: **zásoby** (materiál, nedokončená výroba, polotovary, výrobky, zboží), **pohledávky** nebo **závazky**. Místo tržeb je přesnější použít např. u zásob „náklady na prodané zboží“, které neobsahují marži, jak vysvětluje např. MRKVIČKA [7, str. 84].

S pracovním kapitálem rovněž souvisí i tzv. **ukazatel obchodního deficitu**, který lze vypočítat za použití již zmiňovaných vzorců pro dobu obratu. Pro jeho výpočet se použije doba obratu pohledávek ve dnech (DOP) a doba obratu závazků ve dnech (DOZ) [7, str. 91]:

$$OD = \text{doba obratu pohledávek ve dnech} - \text{doba obratu závazků ve dnech}$$

Z metodického hlediska je důležité, aby při výpočtu dob obratu byl v obou případech ve zlomku stejný jmenovatel (v tomto případě tržby). Na základě obchodního deficitu lze zjistit, zda-li rychleji narůstají pohledávky nebo závazky. Tento ukazatel lze interpretovat tak, že pokud jeho hodnota bude kladné číslo, pak dochází k rychlejšímu nárůstu pohledávek oproti nárůstu závazků, popř. pomalejšímu poklesu pohledávek oproti poklesu závazků.

### 3.2.4 Optimální objem pracovního kapitálu

Jedním z úkolů řízení pracovního kapitálu je stanovení optimální výše. Podnik by měl mít tolik oběžného majetku, kolik hospodárny provoz podniku vyžaduje. Má-li oběžného majetku více, pak je jeho část v nečinnosti. To vyvolává zbytečné náklady. Má-li ho naopak méně, pak může být brzděn celkový rozvoj společnosti.

U obchodní firmy je pracovní kapitál ovlivňován průběhem nákupu a prodeje. Je důsledkem usnadnění obchodních vztahů mezi partnery, kdy se například nevyžaduje platba při předání zboží. Jednotlivé složky mají svou určitou roli. Zásoby zboží a hotových výrobků umožňují dodávky ve velmi krátkých termínech, pohledávky usnadňují platební styk a hotovost zase vyrovnává výkyvy v tržbách nebo časový nesoulad příjmů a výdajů.

Při stanovení výše pracovního kapitálu lze postupovat dvěma způsoby [8, str. 325]:

1. **Globálním postupem**, který vychází z délky obrátového cyklu peněz a výše jednodenních nákladů na prodané zboží (kapitálová potřeba peněz)

$$\text{Kapitálová potřeba} = \text{obratový cyklus peněz} * \text{jednodenní náklady}$$

Jednodenní náklady vypočteme z celkových nákladů na prodané zboží (zdroj „Výkaz zisku a ztrát“) dělených 360 nebo 365.

2. **Analytickým postupem**, při kterém se používají různé optimalizační metody pro jednotlivé položky oběžného majetku (zásob, pohledávek atd.) – např. metoda Just in Time nebo metoda ABC, o které bude pojednáno v rámci praktické části (viz str. 38).

V praxi se oba přístupy kombinují. Existence určité úrovně pracovního kapitálu je tedy žádoucí a pozitivní. Pro dosažení optimální úrovně jednotlivých položek pracovního kapitálu je možné identifikovat určité **činitele (determinanty)** ovlivňující optimální objem jednotlivých položek pracovního kapitálu:

**Obrázek č. 6 – Determinanty optimálního objemu položek pracovního kapitálu**

Položka	Determinanta
Zásoby materiálu	Frekvence objednáání
Zásoby nedokončené výroby	Doba výroby
	Počet předávek mezi operacemi / pracovišti
Zásoby výrobků a zboží	Frekvence expedice
	Očekávání zákazníků na dobu dodání (od objednávky)
Pohledávky	Doba (dohodnuté) splatnosti pohledávek
Finanční majetek	Stabilita objednávek
	Stabilita příjmů

Zdroj: [7, str. 141]

### 3.2.5 Způsob a zdroje financování pracovního kapitálu

Dalším úkolem řízení pracovního kapitálu je rozhodnout, jak kterou složku oběžných aktiv financovat, neboť z hlediska podvojného účetnictví lze na majetek nahlížet z pohledu

jeho složek a z pohledu jakými zdroji je financován. Je známo, že výroba a prodej výrobků (či v našem případě zboží) nejsou v průběhu roku rovnoměrné a kolísají vlivem sezonnosti, nerovnoměrnosti odbytu a zásobování, fází hospodářského cyklu, předzásobením se v době výhodných cen vstupů apod. Z tohoto důvodu lze oběžný majetek dělit na dvě části [7, str. 146]:

1. **Trvale vázaný oběžný majetek** – část oběžného majetku, která nekolísá a je v podstatě v podniku trvale vázána, stejně jako jsou vázána stálá aktiva
2. **Dočasně vázaný oběžný majetek** – část oběžného majetku, která naopak kolísá v čase

Podle přístupu managementu ke způsobu financování trvale vázaného oběžného majetku a kolísajících oběžných aktiv se rozlišují tři přístupy k financování oběžných aktiv [7, str. 147]:

- *Umírněný* – trvalá oběžná aktiva jsou financována dlouhodobými dluhy a přechodná oběžná aktiva krátkodobými dluhy
- *Agresivní* – trvalá oběžná aktiva a část stálých aktiv jsou financována krátkodobými dluhy
- *Konzervativní* – dlouhodobým dluhem je financována i část přechodných aktiv

Podle původu finančních prostředků rozeznáváme různé zdroje financování pracovního kapitálu [8, str. 323]:

1. **Financování vlastním kapitálem** - emisí akcií, peněžními a věcnými vklady majitelů
2. **Financování cizím kapitálem** – bankovním úvěrem, obligacemi, zálohami odběratelů, nevyplacené mzdy, dodavatelské úvěry, neodvedené daně atd.
3. **Samofinancováním** – financování ziskem, odpisy



### 3.2.6 Řízení pohledávek

Pohledávky vznikají po dodání zboží, kdy odběratel převezme zboží, ale na základě smlouvy je mu dovoleno ho bez jakýchkoli sankcí zaplatit s určitým odkladem (dobou splatnosti). Obecně můžeme pohledávku definovat jako [7, str. 108], „*právo jedné osoby či více osob (věřitelé) na určité plnění ze strany jiné osoby nebo jiných osob (dlužníci)*“ Toto plnění je ve většině případů peněžní. Peněžní pohledávka zaniká vyrovnáním dluhu (účetně se sníží položka pohledávky a zvýší se položka peníze – finanční majetek), někdy též prominutím dluhu nebo jiným způsobem. Není-li dlužník schopen peněžní pohledávku zaplatit pro svou platební neschopnost, hovoříme o tzv. *nedobytné pohledávce*.

Je třeba si uvědomit, že velmi tvrdá politika řízení pohledávek (úvěrová politika) bude mít za následek minimální počet pozdě platících zákazníků a nedobytné pohledávky budou spíše výjimečné. Je však nutné počítat s tím, že nebude snadné dosáhnout výrazně vysokých prodejů. Na druhou stranu příliš benevolentní úvěrová politika přinese relativně vysoký objem prodeje, avšak bude znamenat vysoký podíl nedobytných nebo pozdě hrazených pohledávek.

Cílem není vyvarovat se pozdě platících zákazníků nebo nedobytných pohledávek zcela, ačkoliv by to byla ideální situace. Každý podnikatelský subjekt na trhu získává odměnu za podstoupení určitého rizika. Kdyby se společnost snažila odstranit veškerá rizika, nezískala by žádnou odměnu ve formě marže. Tento princip je třeba mít na paměti, když se stanovují opatření v oblasti pohledávek. Společnosti musí zvážit, zda při podstoupení určitého rizika nelze mnohonásobně více zvýšit obrát se zajímavou marží a zda její přístup k zákazníkům nedokáže rizika efektivně řídit.

Řízení pohledávek má dvě dimenze [4, str. 436]:

1. *Prevence*
2. *Vymáhání*

1. **Prevence** – se snaží, aby nevznikaly nedobytné nebo pozdě hrazené pohledávky. Základem řízení v této oblasti jsou *časové plány pohledávek* (plány inkasa) a *úvěrová politika*.

- **Časové plány pohledávek** poskytují přehled o pohledávkách splacených ve lhůtě a po lhůtě splatnosti, o nesplacených pohledávkách v rozdělení podle časových intervalů (např. 5, 10, 15 atd. dnů po lhůtě splatnosti), o nedobytných pohledávkách apod.
- **Úvěrová politika** podniku obvykle zahrnuje 4 prvky: **dobu splatnosti pohledávek, slevy na cenách (diskont), úvěrové standardy a inkasní politiku.**

Doba splatnosti pohledávky je doba, která uplyne od prodeje zboží do doby jeho zaplacení. Prodlužování doby splatnosti pohledávek je součástí konkurenčního boje, je jedním ze způsobů zvyšování tržeb.

Slevy představují snížení ceny zboží při jeho dřívějším zaplacení. Tím jsou jednak přitahováni noví zákazníci, jednak se snižuje průměrná doba inkasa.

Úvěrové standardy jsou požadavky, které odběratelé musí splnit, chtějí-li dostat zboží na úvěr (je to např. schopnost jistit dluh majetkem nebo příjmy, různé ukazatele úvěrové schopnosti, ukazatele rizikovosti odběratele aj.).

Inkasní politika zahrnuje různé postupy pro vymáhání pohledávek (zasílání různě "ostrých" výzev k zaplacení dluhu, zveřejňování neplatičů aj.).

**2. Vymáhání** – se snaží získat co nejvíce peněžních prostředků z existujících pohledávek. Jako možné způsoby vymáhání pohledávek lze uvést tyto [7, str. 121]:

- **Telefonický kontakt** – výhodou jsou nízké náklady.
- **Osobní kontakt** – použití na složitější případy, pohledávky většího objemu. Nákladnější jak z hlediska času, tak případných cestovních nákladů.
- **Písemné upomínky** – mají spíše dokumentační účel před zahájením soudního vymáhání.
- **Najmutí vymáhací agentury** – pokud selžou veškeré pokusy o domluvu s dlužníkem. Spojeno s placením provize a fixního poplatku za převzetí případu.
- **Soudní vymáhání** – spojeno se soudními poplatky, nastává pokud selžou předchozí způsoby

### 3.2.7 Řízení zásob

Smyslem zásob je zajistit bezporuchový a plynulý výdej skladových položek do spotřeby a prodeje. Jejich potřebná výše je velmi ovlivněna typem podniku a odvětvím, ve kterém se firma pohybuje. Cílem je, aby zásoby byly co nejmenší, ale přitom umožňovaly hladký chod podniku. Vysoké zásoby snižují riziko jejich nedostatku, umožňují využít množstevních slev a uspokojit každou zakázku. Na druhé straně zvyšují potřebu finančních zdrojů ať už vlastních nebo cizích. Růst zásob bývá signálem hrozících finančních potíží.

Z hlediska operativního řízení zásob má význam jejich klasifikace podle jejich funkčních složek. Z tohoto hlediska hovoříme např. o

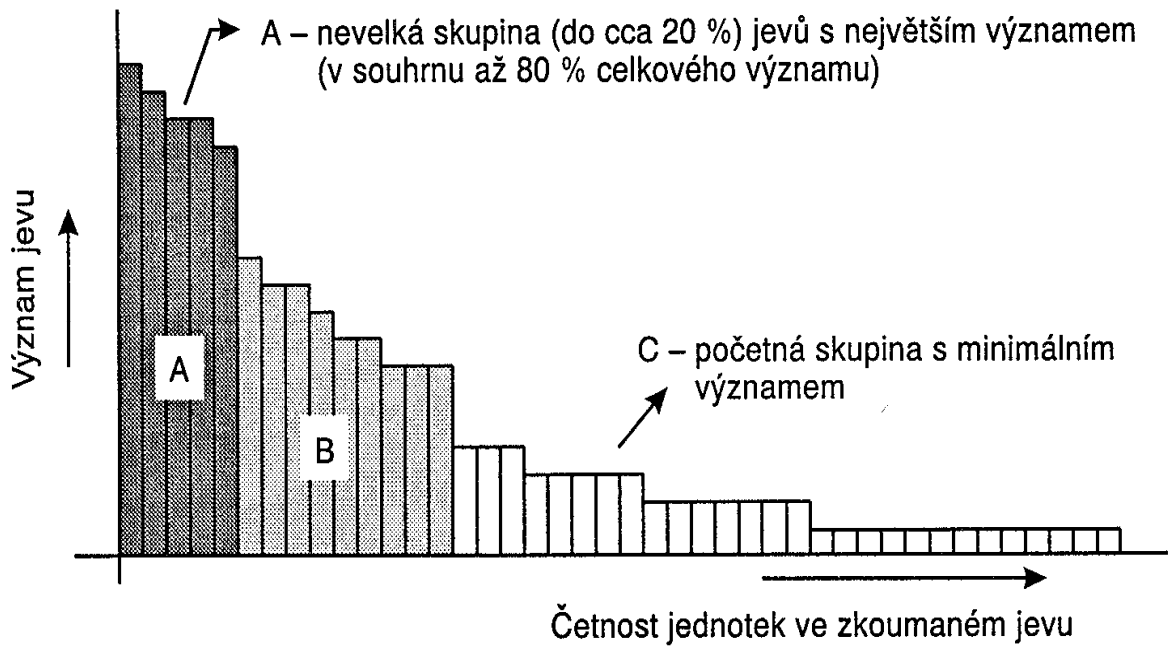
- **Běžné (obratové) zásobě** – ta část zásob, která kryje potřeby v období mezi dvěma dodávkami. Její stav kolísá mezi minimální (resp. pojistnou) zásobou a maximální zásobou (stavem bezprostředně po dodávce).
- **Pojistné zásobě** – ta část zásob, která se vytváří pro případ nouze a jejím účelem je vykrytí kolísání dodací doby (doba, která uplyne mezi okamžikem objednání a realizací objednávky) a poptávky. Obecně se pojistná zásoba pohybuje kolem relativně stálé výše (*trvalá část oběžného majetku*).

K zabezpečení optimálního množství zásob se používá různých metod a postupů, např. optimalizační metoda, metoda ABC, metoda Just in Time atd. Podrobněji jsou jednotlivé metody popsány např. v publikaci [7, str. 94].

Ve své práci bych se zmínil pouze o jedné z výše jmenovaných metod, a to o metodě ABC, která je velmi snadno použitelná pro různé typy podniků (viz. praktická část s. 38). Tato metoda diferenciací vychází ze známého *Paretova principu 20/80*. Cituji [9, str. 258]:

*„...malá skupina jevů (cca 20 %) má 80 % významovou hladinu, tj. má zásadní význam a naopak existuje značná skupina jevů, které jsou téměř bezvýznamné...”*

Obrázek č. 7 – Paretův princip : pravidlo 20:80



Zdroj: [9, str. 258]

Podstatou modelu je nalezení *třídícího kritéria*, podle kterého se všechny položky zásob rozdělí do 3 skupin A, B, C. Tímto kritériem může být např.:

- podíl na tržbách
- podíl na zisku
- obtížnost zásobování
- marže

## 4 Praktická část

V úvodu praktické části je zevrubně charakterizována společnost a představena její organizační struktura, která slouží jako nástroj pro vymezení pravomoci a odpovědnosti. Následuje analýza jejího oběžného majetku, jakožto první fáze finančního controllingu, pomocí vztahů a teoretických poznatků uvedených v první části bakalářské práce. Na závěr ve stručnosti zmiňuji i další fáze neboli nástroje finančního controllingu, tj. stanovení cíle pro rok 2010 a návrhy na jeho dosažení (krátkodobý plán).

### 4.1 Charakteristika společnosti

Protože firma si nepřeje být jmenována, tak z důvodu zachování její anonymity, ji v dalším výkladu budu označovat jako společnost XY.

**Obrázek č. 8 – Charakteristika společnosti XY**

<b>Datum vzniku</b>	1.9.1997
<b>Právní forma</b>	společnost s ručením omezeným, s.r.o.
<b>Základní kapitál</b>	200 000 Kč
<b>Předmět podnikání</b>	koupe zboží za účelem jeho dalšího prodeje, zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
<b>Společníci (ovládající osoba)</b>	mateřská firma XY, Rakousko
<b>Počet zaměstnanců</b>	10
<b>Největší dodavatelé</b>	<i>Tuzemští</i> – Eta, Sama, PVG, Ospra
	<i>Zahraniční</i> – Melitta Salzburg, Erdal, Nora Plast
<b>Největší odběratelé (obchodní řetězce)</b>	<i>Tuzemští</i> – Ahold, Bauhaus, Coop, Billa, Tesco, Spar, Globus, Kaufland, Makro
	<i>Zahraniční</i> – Ahold SR, Coop centrum SR, Billa SR, Tesco SR, Globus SR, Kaufland SR, Metro SR

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

## Zboží:

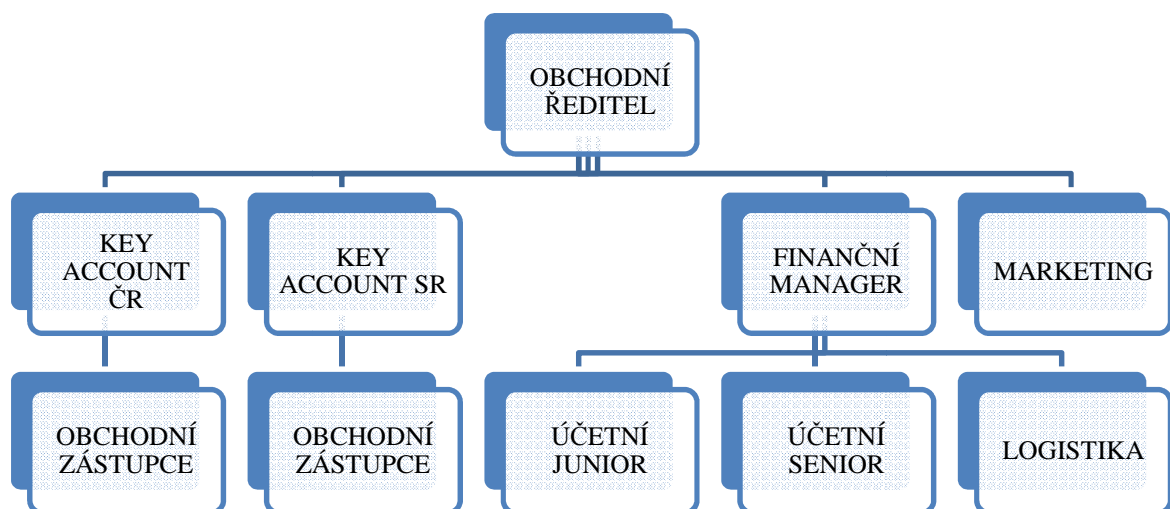
výrobky pro domácí použití:

- kávovary, filtry do kávovarů
- *Swirl* – pod touto značkou jsou prodávány příslušenství k vysavačům (sáčky, násady, vůně) a pytle do košů
- *Toppits* – pod touto značkou jsou prodávány produkty pro uchovávání potravin (folie, alobaly a různé typy sáčků)

## 4.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti se ve sledovaném období (2004-2009) několikrát změnila. Na následujícím obrázku je podoba z roku 2009.

Obrázek č. 9 – Organizační struktura společnosti XY z roku 2009



Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

### 4.3 Analýza oběžného majetku

V této části práce představuji analýzu oběžného majetku z pohledu jeho struktury a efektivity využití. Analyzovaná data jsou získána z *účetních výkazů* (rozhava a výkaz zisků a ztrát) z let 2004 – 2009 [10].

Nejprve je provedena analýza oběžného majetku z hlediska jeho podílu na celkových aktivech. Poté následuje rozbor jednotlivých složek pracovního kapitálu (zásob, pohledávek a krátkodobých finančních prostředků) a zjišťován jejich vliv na celkovém objemu oběžných aktiv.

Struktura majetku je ovlivňována především tím, zda se jedná o výrobní nebo obchodní společnost. Analyzovaná firma je firmou obchodní, která nakupuje zboží za účelem jeho dalšího prodeje. U tohoto typu společnosti je podíl oběžného majetku na celkových aktivech mnohonásobně větší než podíl dlouhodobého majetku (viz tabulka č. 1).

**Tabulka č.1 - Podíl oběžného majetku na celkových aktivech (v tis. Kč)**

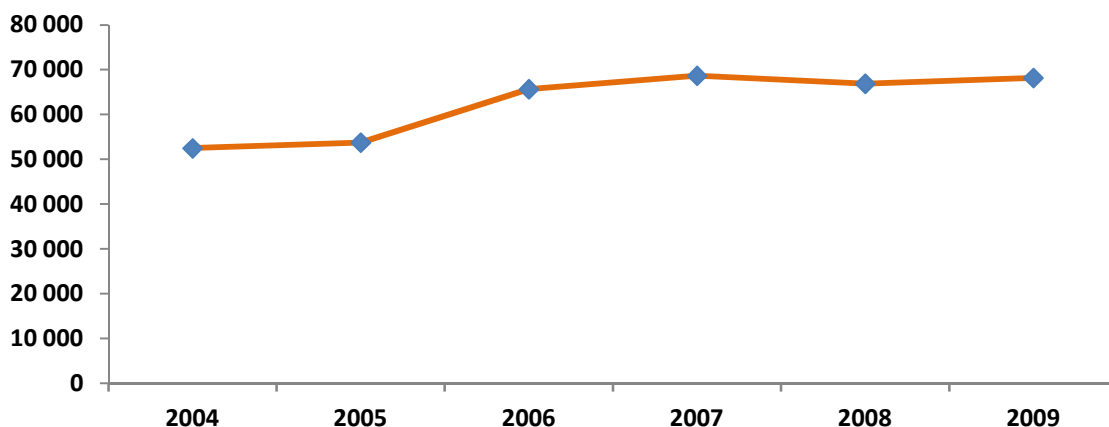
Rok	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
		%		%		%		%		%		%
Dlouhodobý majetek	536	1,01	329	0,61	635	0,96	1 887	2,67	1 787	2,60	1 650	2,36
Oběžný majetek	52 490	98,99	53 754	99,39	65 668	99,04	68 672	97,33	66 906	97,40	68 189	97,64
Celková aktiva	53 026	100%	54 083	100%	66 303	100%	70 559	100%	68 693	100%	69 839	100%

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

Celková aktiva nezahrnují časové rozlišení. Z tabulky je patrné, že podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech se pohybuje kolem 1 – 3 %. Nejvyšší podíl byl zaznamenán v roce 2007, a to 2,67 % v důsledku pořízení nového softwarového vybavení. Dlouhodobý majetek firmy XY je převážně tvořen počítači, inventářem a softwary. Společnost rovněž používá majetek získaný finančním leasingem (3 auta), o kterém však nebylo ve sledovaném období účtováno jako o dlouhodobém hmotném majetku, neboť neskončila doba leasingu.

Z grafu č. 1 je patrné, že oběžný majetek v letech 2004 – 2009 měl tendenci narůstat.

Graf č. 1 – Vývoj oběžného majetku ve sledovaném období



Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z tabulky č. 1

Pro orientační popis časové řady můžeme použít některé elementární charakteristiky statistiky, jako např. *průměrné meziroční tempo růstu a průměrný absolutní přírůstek* které jsou charakterizovány [3, str. 118]:

Vzorec pro výpočet průměrného tempa růstu :

$$k = \sqrt[n-1]{y_n / y_1}$$

kde:

$y_1$  hodnota v prvním roce

$y_2$  hodnota v n-tém roce

$n$  počet let

Vzorec pro výpočet průměrného absolutního přírůstku :

$$\emptyset = \frac{y_n - y_1}{n - 1}$$



Pracovní kapitál v průměru meziročně narostl o 5,4 %, což v absolutním vyjádření činilo 3 140 tis. Kč. Největší nárůst byl však zaznamenán mezi lety 2005 až 2007, kdy navýšení dosahovalo 27,8 %, v absolutním vyjádření 14 918 tis. Kč. Příčinu tohoto trendu pomůže odhalit analýza jednotlivých položek pracovního kapitálu (viz tabulka č. 2).

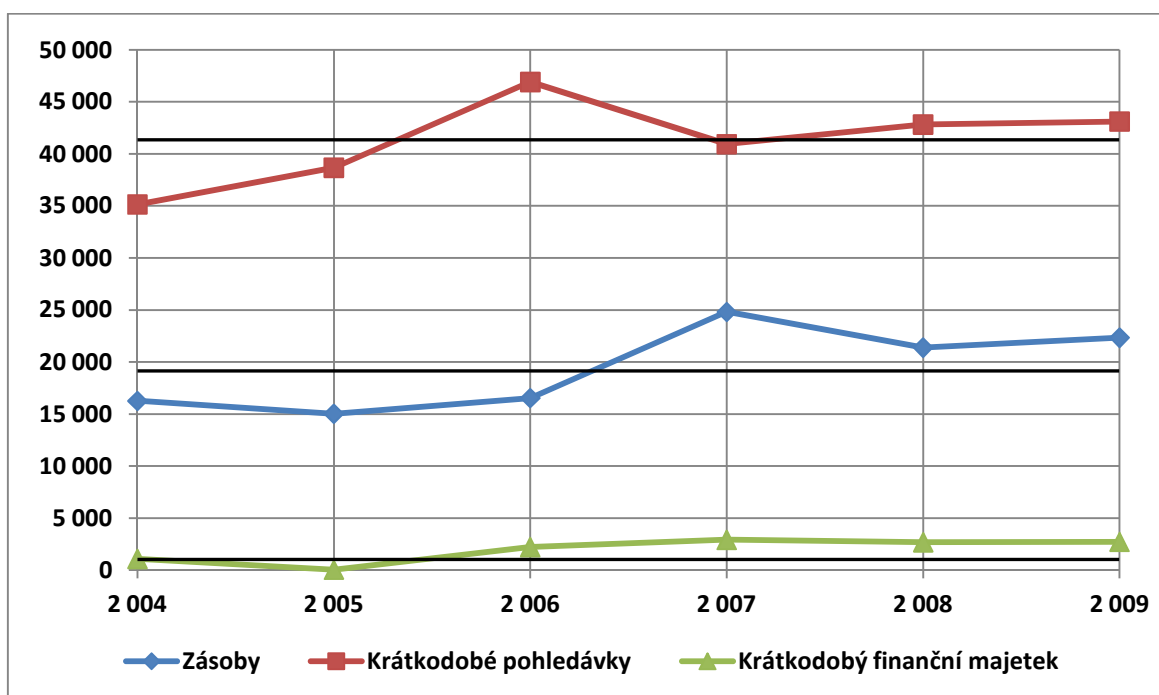
**Tabulka č. 2 - Struktura oběžného majetku (v tis. Kč)**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Průměr	%
Zásoby	16 265	15 028	16 538	24 817	21 393	22 348	19 398	31
Krátkodobé pohledávky	35 151	38 684	46 920	40 942	42 837	43 121	41 276	66
Krátkodobý finanční majetek	1 074	42	2 210	2 913	2 676	2 720	1 939	3
<b>Celkový oběžný majetek</b>	<b>52 490</b>	<b>53 754</b>	<b>65 668</b>	<b>68 672</b>	<b>66 906</b>	<b>68 189</b>	<b>62 613</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

Oběžný majetek společnosti XY je tvořen – zásoby, krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Dlouhodobé pohledávky se u sledované firmy nevyskytují. Na první pohled je patrné, že největší podíl na celkovém oběžném majetku mají *krátkodobé pohledávky*. V průměru za celé sledované období 66 %, naproti tomu nejmenší podíl zaujímá *krátkodobý finanční majetek* 3 %. Pro lepší názornost jsou hodnoty zaneseny do grafu č.2, kde vodorovné čáry znázorňují průměr jednotlivých položek oběžného majetku za sledované období.

**Graf č. 2 – Vývoj jednotlivých položek oběžného majetku (v tis. Kč)**



Příčinou zvyšování oběžného majetku je růst jak **pohledávek** (průměrný meziroční přírůstek 4,2 %, v absolutním vyjádření 1 594 tis. Kč), tak i **zásob** (průměrný meziroční přírůstek 6,6 %, v absolutním vyjádření 1 217 tis. Kč). Maximální hodnota v položce pohledávek byla v roce 2006 ve výši 46 920 tis. Kč. Důvodem tohoto výkyvu je nárůst pohledávek z obchodních vztahů (viz podrobnější analýza krátkodobých pohledávek tabulka č.3). Rok 2006 byl totiž pro firmu klíčový, neboť se jí podařilo proniknout na slovenský trh, a proto pro zvýšení tržního podílu poskytla všem novým odběratelům obchodní úvěr. Reakcí na tuto skutečnost bylo i zvýšení zásob v roce 2007, kdy tato položka dosahovala maximálních hodnot ve sledovaném období ve výši 24 817 tis. Kč.

Podíváme-li se ve struktuře oběžného majetku o další úroveň níže, pak zjistíme, že **zásoby** jsou tvořeny nakoupeným zbožím, které je oceněno pořizovací cenou, zahrnující veškeré náklady s pořízením související (zejména dopravné, clo, atd.). Cena je tak jedním z faktorů, který může ovlivnit zvyšování účetní hodnoty zásob. Ve sledovaném období však k velkým cenovým výkyvům nedošlo, neboť firma XY měla s dodavateli uzavřené dlouhodobé smlouvy s relativně stabilními cenami (zdroj přímý dotaz na společnost) a navíc v roce 2008 dorazila do České republiky prohlubující se globální finanční krize. Cenový vliv na zvyšování zásob tak můžeme z těchto jmenovaných důvodů zanedbat.

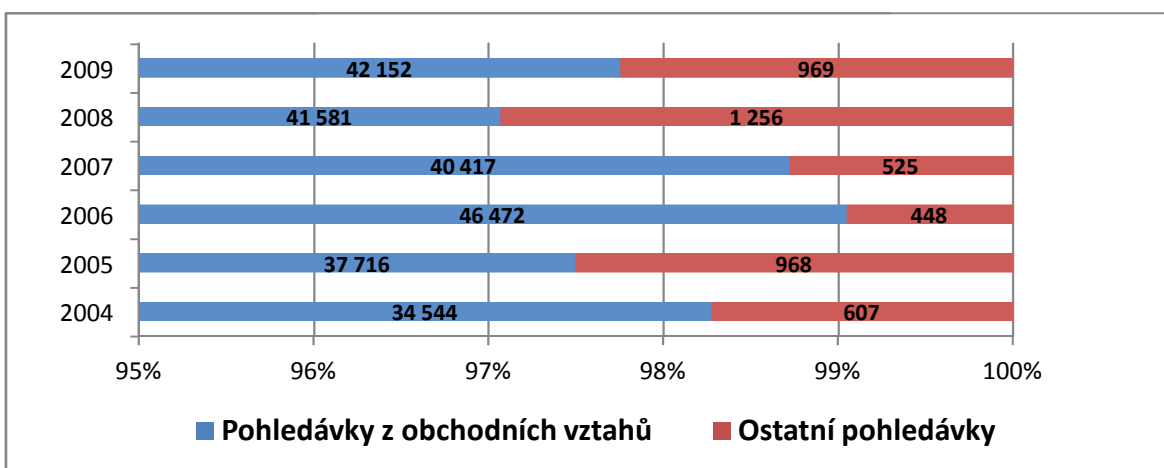
**Krátkodobé pohledávky** jsou tvořeny převážně pohledávkami z obchodních vztahů (v rozmezí 97 – 99 %), které jsou vykazovány v nominální hodnotě (viz tabulka č.3 s procentním grafem č.3). Průměrná hodnota pohledávek z obchodních vztahů činí za sledované období 40 480 tis. Kč. Ostatní pohledávky tak zaujímají nepatrný podíl (v rozmezí 1 – 3 %) na celkové struktuře.

**Tabulka č. 3 - Struktura krátkodobých pohledávek (v tis. Kč)**

Rok		2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pohledávky z obchodních vztahů		34 544	37 716	46 472	40 417	41 581	42 152
Ostatní pohledávky	Stát - daňové pohledávky	0	383	0	11	913	631
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	422	448	359	327	318	310
	Dohadné účty aktivní	0	43	0	0	0	0
	Jiné pohledávky	185	94	89	187	25	28
<b>Celkové krátkodobé pohledávky</b>		<b>35 151</b>	<b>38 684</b>	<b>46 920</b>	<b>40 942</b>	<b>42 837</b>	<b>43 121</b>

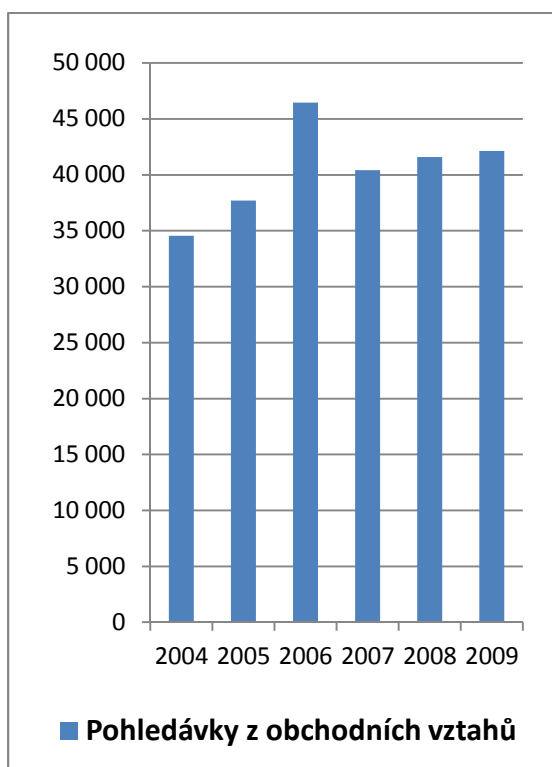
Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

**Graf č. 3 - Procentní zastoupení jednotlivých položek krátkodobých pohledávek**



Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z tabulky č. 3

**Graf č.4 – Vývoj pohledávek z obch.vztahů**



I přesto, že v roce 2008 dorazila do České republiky finanční krize došlo k nárůstu pohledávek z obchodních vztahů oproti roku 2007 o 2,9 %, v absolutním vyjádření o 1 164 tis. Kč a v roce 2009 o 4,3 %, v absolutním vyjádření o 1 735 tis. Kč (oproti roku 2007). Důvodem je fakt (názor autora), že největšími odběrateli jsou obchodní řetězce jako např. Tesko ČR, SR, Kaufland ČR, SR, Globus ČR, SR atd., u kterých dopad finanční krize nebyl tak výrazný jako u menších firem. Průměrný meziroční přírůstek za celé sledované období činí 4,1 %, v absolutním vyjádření 1 522 tis. Kč (viz. graf č.4).

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z tabulky č. 3

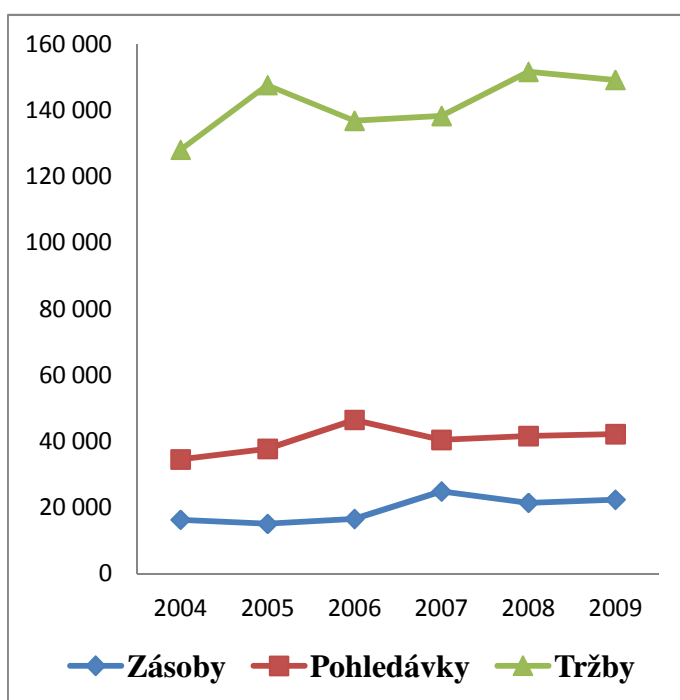
U **krátkodobého finančního majetku** zaujímají největší podíl peněžní prostředky na účtech, v průměrné hodnotě 1 933 tis. Kč. za sledované období. Firma má zřízené dva účty – korunový a devizový (euro).

**Tabulka č. 4 - Struktura krátkodobého finančního majetku (v tis. Kč)**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Peníze	6	26	4	0	0	2
Účty v bankách	1 068	16	2 206	2 913	2 676	2 718
<b>Celkový krátkodobý finanční majetek</b>	<b>1 074</b>	<b>42</b>	<b>2 210</b>	<b>2 913</b>	<b>2 676</b>	<b>2 720</b>

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

**Graf č. 5 – Srovnání vývoje tržeb s růstem pohledávek a zásob**



U některých společností dochází k nárůstu pohledávek a zásob, který neodpovídá zvýšení tržeb. Podíváme-li se na tento aspekt u firmy XY, pak z následujícího grafu je patrné, že tendenčnímu růstu pohledávek a zásob odpovídá i růst tržeb (ve sledovaném období meziročně o 3,09 %, v absolutním vyjádření pak o 4 224 tis. Kč). Na tomto místě je však nutné zdůraznit, že se jedná o hrubé tržby, neočištěné o dobropisy.

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

### **Efektivnost využití oběžného majetku**

Mezi základní ukazatele efektivnosti patří *ukazatelé aktivity* používané při finanční analýze. Ukazatel *obratovosti* a *doby obratu* měří schopnost podniku využívat svého majetku. Připomínám, že obratovost udává kolikrát se oběžný majetek ve sledovaném období obrátí. Čím větší je, tím efektivněji firma využívá kapitál do něj vložený. Doba obratu pak udává počet dní (lze zvolit i jiné časové období), po které jsou peněžní prostředky vázány ve formě aktiv. Při výpočtu těchto ukazatelů použijí vzorce definované v teoretické části (viz str.20) s tím rozdílem, že tržby za zboží dělím skutečným počtem dní v roce (365).

Nejprve je proveden výpočet obratovosti a doby obratu u **celkového oběžného majetku**, a poté u jeho klíčových položek (zásob a pohledávek z obchodních vztahů).

**Tabulka č. 5 - Výpočet obratu a doby obratu oběžného majetku (ve dnech)**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Oběžný majetek	52 490	53 754	65 668	68 672	66 906	68 189
Tržby	128 138	147 688	136 919	138 349	151 715	149 256
Obrat	2,4	2,7	2,1	2,0	2,3	2,2
Doba obratu	150	133	175	181	161	167

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

Od roku 2004 měla doba obratu oběžného majetku tendenci narůstat (meziročně o 2,2 %, tj. v absolutním vyjádření o 3 dny). Průměrná hodnota tohoto ukazatele za sledované období činila 161 dní. Důvodem bylo zvyšování doby obratu jak u zásob, meziročně o 3,6 %, v absolutním vyjádření o 2 dny (viz tabulka č.6), tak i u pohledávek z obchodních vztahů, meziročně o 1 %, tj. o 1 den (viz tabulka č.7). Příčinou nárůstu u zásob bylo zvýšení pojistné zásoby pro plynulejší, pružnější uspokojení poptávky nejen na českém, ale i po roce 2006 na slovenském trhu. Poskytnutím obchodních úvěrů novým zákazníkům se zvýšily i doby obratu u položky pohledávek z obchodních vztahů, neboť vzrostl počet potenciálních neplatičů.

**Tabulka č. 6 - Výpočet obratu a doby obratu zásob (ve dnech)**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Zásoby	16 265	15 028	16 538	24 817	21 393	22 348
Tržby	128 138	147 688	136 919	138 349	151 715	149 256
Obrat	7,9	9,8	8,3	5,6	7,1	6,7
Doba obratu	46	37	44	65	51	55

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

**Tabulka č. 7 - Výpočet obratu a doby obratu pohledávek z obchodních vztahů (ve dnech)**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pohledávky z obchodních vztahů	34 544	37 716	46 472	40 417	41 581	42 152
Tržby	128 138	147 688	136 919	138 349	151 715	149 256
Obrat	3,7	3,9	2,9	3,4	3,6	3,5
Doba obratu	98	93	124	107	100	103

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

Při výpočtu ukazatelů u položky **zásob** by bylo vhodné použít jako základ účet 504 – *Prodané zboží*, neboť v tržbách je začleněna obchodní marže. Potom by doby obratu zásob byly vyšší. U **pohledávek z obchodních vztahů** je nutné dodat, že ukazatele doby obratu nelze interpretovat jako průměrnou dobu splatnosti faktur, neboť tento ukazatel je zatížen metodickým problémem, který je zapříčiněn způsobem účtování o tržbách a pohledávkách v podvojném účetnictví – vystavená faktura je účtována na účet 311 – Odběratelé a souvztažně nejen na účet třídy 6, ale i na účet daně z přidané hodnoty [7, str. 89]. Pokud bychom tedy použily při výpočtech doby obratu hodnotu zaúčtovanou na účtu odběratelé, pak by tento ukazatel vycházel nižší.

Z předcházejících tabulek lze konstatovat, že díky nárůstu doby obratu u klíčových položek oběžného majetku se zvyšuje vázanost peněžních prostředků, a tím i nároky na jeho financování.

Pro úplnost uvádím i výpočet velmi důležitého ukazatele, který se nazývá **obchodní deficit**. Předtím je nutné stanovit dobu obratu závazků z obchodních vztahů (viz tabulka č. 8).

**Tabulka č. 8 - Výpočet obratu a doby obratu závazků z obchodních vztahů (ve dnech)**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Závazky z obchodních vztahů	15 233	20 479	17 860	13 703	17 289	17 798
Tržby	128 138	147 688	136 919	138 349	151 715	149 256
Obrat	8,4	7,2	7,7	10,1	8,8	8,4
Doba obratu	43	51	48	36	42	44

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

$$\text{Obchodní deficit} = \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků}$$

**Tabulka č. 9 - Výpočet obchodního deficitu (ve dnech)**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Doba obratu pohledávek	98	93	124	107	100	103
Doba obratu závazků	43	51	48	36	42	44
Obchodní deficit	55	43	76	70	58	60

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

Již na první pohled je patrné, že hodnota obchodního deficitu je kladná, z čehož vyplývá, že pohledávky rostou rychleji než závazky, popř. pohledávky klesají pomaleji než závazky, což může mít za následek pozvolný pokles hotovosti, pokud tento deficit není vykompenzován ziskovou marží nebo jinými finančními zdroji.

## **Analýza zásob a pohledávek z obchodních vztahů**

Pro podrobnější analýzu zásob a pohledávek z obchodních vztahů použijí *data z roku 2009* [zdroj: Report „*Tržby jednotlivých artiklů z roku 2009*“ a „*Časová struktura pohledávek z roku 2009*“].

### **Zásoby**

Existuje řada modelů pro řízení a optimalizaci zásob [7, str. 94], které mají za úkol zjednodušit složitost zásobovacího procesu. Každý model však vychází z určitých předpokladů, které se více či méně blíží realitě. Z důvodu jednoduchosti a srozumitelnosti použijí pro podrobnější analýzu zásob model nazývaný „*metoda ABC*“, která patří mezi metody diferenciací. Třídícím kritériem k rozdělení položek zásob do skupin je *podíl na tržbách*. Limity hodnot kritéria pro začlenění budou např. 60 % a 90 %. Znamená to, že položky, které kumulovaně v co nejmenším možném počtu tvoří 60 % celkových tržeb, budou zařazeny do skupiny A. Ze zbývajících položek pak ty, které tvoří dalších 30 %, budou zařazeny do skupiny B a 10 % do skupiny C (viz tabulka č.10). U firmy XY je každý prodávaný artikl zařazen do určité skupiny (např. ARO Alobal 29cm x 300m, ARO Fólie na potraviny 300m x 29cm, ARO Potravinová fólie 300m x 45 cm atd. patří do skupiny TCCA).

**Tabulka č. 10 – Diferenciace skupin zboží podle podílu na celkové tržbě**

Název skupiny	Tržby v Kč	Podíl na celkové tržbě v %	Kumulovaný podíl v %	Přiřazená skupina
CASE5	29 521 660,55	19,619	19,619	<b>A</b>
EOLA	22 955 653,45	15,255	34,874	
TBBF	18 474 887,81	12,277	47,151	
CASF2	18 395 630,49	12,225	59,376	
TATA	12 864 866,95	8,549	67,925	<b>B</b>
TCCA	10 552 417,29	7,013	74,938	
AAAI	9 792 955,79	6,508	81,446	
TBBD	7 873 619,33	5,232	86,678	
TATD	2 980 290,14	1,981	88,658	
CASF6	1 941 016,28	1,290	89,948	
ABBA	1 870 875,56	1,243	91,192	<b>C</b>
TBBC	1 776 119,31	1,180	92,372	
TBBB	1 540 787,05	1,024	93,396	
TATB	1 505 450,49	1,000	94,396	
AAAB	1 469 686,66	0,977	95,373	
TATC	1 428 271,48	0,949	96,322	
AAAD	1 377 264,62	0,915	97,237	
CASE3	1 372 002,07	0,912	98,149	
AAAG5	625 064,43	0,415	98,565	
TATE	600 477,62	0,399	98,964	
AAAA	595 699,07	0,396	99,359	
CASB6	495 512,57	0,329	99,689	
TATG	276 900,76	0,184	99,873	
CASB1	77 196,00	0,051	99,924	
AACG	55 792,48	0,037	99,961	
CASB4	23 880,00	0,016	99,977	
AAAG1	19 536,84	0,013	99,990	
CASB5	10 058,82	0,007	99,997	
AAAC	4 728,50	0,003	100,000	
ZBCA	308,65	0,000	100,000	
<b>Celkem</b>	<b>150 478 611,06</b>	<b>100%</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů - „Tržby jednotlivých artiklů z roku 2009“

Tabulka neobsahuje dobropisy, a proto je tato hodnota celkových tržeb za rok 2009 vyšší než uvádím v předešlých tabulkách (viz např. tabulka č.8). Skupinám A i B by měla firma XY věnovat zvýšenou pozornost při procesu optimalizace zásob a pro plynulý chod objednávek. Pro stanovení pojistné zásoby jednotlivých skupin artiklů je nutné



transformovat tabulku č.10 do naturální podoby (ks). Rovněž by bylo vhodné provést diferenciaci zásob z hlediska marže, neboť některé artikly se prodávají ve velkých objemech, ale bohužel s velmi malou jednotkovou marží (a naopak). Obě dvě zmíněné modifikace však nemohly být provedeny pro nedostupnost zdroje informací.

### **Pohledávky**

Pro podrobnější analýzu pohledávek z obchodních vztahů použiji, jak již bylo zmiňováno, ukazatel, který umožňuje identifikovat odběratele s největším podílem neuhrazených pohledávek po splatnosti, tj. *časová struktura pohledávek* (viz tabulka č. 11).

**Tabulka č. 11 - Struktura pohledávek z hlediska splatnosti (v tis. Kč)**

<b>Pohledávky před splatností</b>		<b>33 229</b>
<b>Pohledávky po splatnosti</b>	<b>1 až 10 dnů</b>	<b>4 212</b>
	<b>11 - 30 dnů</b>	<b>4 541</b>
	<b>31 - 90 dnů</b>	<b>472</b>
	<b>91 - 180 dnů</b>	<b>113</b>
	<b>180 a více</b>	<b>463</b>
<b>Celkem pohledávky z obchodních vztahů</b>		<b>43 030</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů - „Časová struktura pohledávek z roku 2009“

Celková hodnota pohledávek po splatnosti činí 9 801 tis. Kč. V rozvaze jsou uvedeny hodnoty netto, tedy po odečtení opravných položek, proto tato hodnota celkových pohledávek z obchodních vztahů je vyšší než uvádím v předešlých tabulkách (viz např. č.7).

**Tabulka č. 12 - Struktura pohledávek z hlediska neplatičů (v tis. Kč)**

<b>Pohledávky po splatnosti</b>		<b>9 801</b>
<b>Pohledávky tuzemské</b>		<b>3 212</b>
	KAUFLAND ČR	1 532
	GLOBUS ČR	728
	MAKRO ČR	587
	SPAR ČR	211
	OSTATNÍ	154
<b>Pohledávky zahraniční</b>		<b>6 589</b>
	OKAY SLOVAKIA	1 987
	DM DROGERIE SR	798
	CBA SLOVAKIA	624
	TESCO STORES SR	486
	VO JURAJ COPÁK	425
	METRO Cash & Carry	411
	AHOLD SR	395
	GLOBAL STORES	345
	KAUFLAND SR	267
	ZEOTOP	189
	LABAŠ s.r.o.	177
	KIKA SR	169
	OSTATNÍ	316

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů - „Časová struktura pohledávek z roku 2009“

Z tabulky č. 12 je patrné, že největšími neplatiči jsou právě velké obchodní řetězce, které zneužívají svého monopolního postavení a firma je tak nucena přistoupit na jejich platební podmínky, neboť by ztratila své dodavatelské postavení.

#### **4.4 Financování oběžného majetku**

Pro analýzu oběžného majetku z pohledu financování je nutné stanovit jeho *trvalou* a *dočasnou složku* [7, str. 139]. Ve sledovaném období zásoby neklesly pod hodnotu 15 028 tis. Kč, krátkodobé pohledávky 35 151 tis. Kč. Tyto hodnoty bychom mohli chápat jako trvalou složku nepeněžního oběžného majetku, která na straně pasiv trvale váže část kapitálu. Tabulka č. 13 pak naznačuje strukturu krátkodobých závazků.

**Tabulka č. 13 - Struktura krátkodobých závazků ( v tis. Kč )**

Rok		2004	2005	2006	2007	2008	2009
Závazky z obchodních vztahů		15 233	20 479	17 860	13 703	17 289	17 798
Ostatní krátkodobé zdroje	Závazky k zaměstnancům	108	188	253	297	369	355
	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	102	139	186	217	181	124
	Stát - daňové závazky a dotace	902	728	1 046	561	1 547	1 020
	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	100	0	0	0
	Dohadné účty pasivní	3 925	3 408	6 377	4 456	7 952	6 589
	Jiné závazky	0	85	9	10	20	10
	Krátkodobé bankovní úvěry	30 936	3 862	1 962	9 761	3 787	1 925
Celkové krátkodobé zdroje		51 206	28 889	27 793	29 005	31 145	27 821

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

Krátkodobé závazky jsou tvořeny z 50 % až 70 % *závazky z obchodních vztahů*. Výjimku tvoří rok 2004 (30 %), kdy firmě XY byl bankou poskytnut krátkodobý úvěr (ve formě kontokorentu) ve výši 30 936 tis. Kč. Tento úvěr byl z větší části splacen v roce 2005, kdy mateřská firma poskytla finanční podporu ve výši 26 539 tis. Kč včetně úroků, aby firma mohla dostát splatným závazkům vůči třetím stranám a byl tak splněn předpoklad neomezeného trvání účetní jednotky. Vývoj tohoto dlouhodobého úvěru s neomezenou dobou splatnosti ukazuje tabulka č.14.

**Tabulka č. 14 - Vývoj dlouhodobého závazku (v tis. Kč)**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	26 539	40 233	40 728	39 955	31 904

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

Způsob financování oběžného majetku uvádí tabulka č.15, kde pracovní kapitál je rozdělen na trvalou a dočasnou složku. Trvalá složka byla stanovena u zásob a krátkodobých pohledávek na úrovni nejnižší hodnoty dosažené ve sledovaném období. Krátkodobý finanční majetek je celý zařazen do dočasné složky oběžného majetku.

Je patrné, že oběžný majetek je financován jak *dlouhodobými* (dlouhodobý úvěr, poskytnutý mateřskou firmou), tak *krátkodobými zdroji*, které pokrývají dočasnou a část

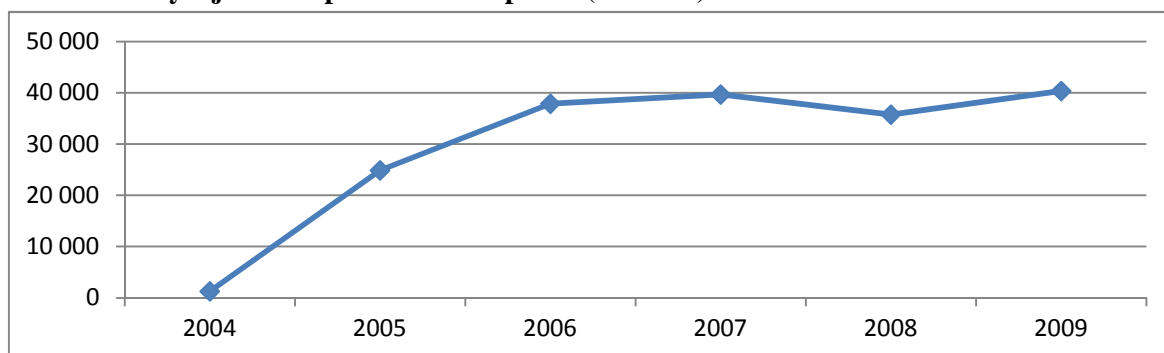
trvalé složky tohoto majetku. Částečně je tak naplněno zlaté bilanční pravidlo, které říká, že dlouhodobými zdroji mají být financována stálá aktiva tj. dlouhodobý majetek + trvalá složka oběžného majetku [8, str. 341]. Pozitivním faktem je, jak již bylo dříve zmíněno, že krátkodobý bankovní úvěr z roku 2004 byl nahrazen dlouhodobým úvěrem s neomezenou splatností, který lze v jistém směru chápat jako vlastní zdroj, neboť peněžní prostředky byly poskytnuty mateřskou firmou sídlící v Rakousku.

**Tabulka č. 15 - Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Zásoby	16 265	15 028	16 538	24 817	21 393	22 348
Trvalá složka	15 028	15 028	15 028	15 028	15 028	15 028
Dočasná složka	1 237	0	1 510	9 789	6 365	7 320
Krátkodobé pohledávky	35 151	38 684	46 920	40 942	42 837	43 121
Trvalá složka	35 151	35 151	35 151	35 151	35 151	35 151
Dočasná složka	0	3 533	11 769	5 791	7 686	7 970
Krátkodobý finanční majetek	1 074	42	2 210	2 913	2 676	2 720
Trvalá složka oběžného majetku	50 179	50 179	50 179	50 179	50 179	50 179
Dočasná složka oběžného majetku	2 311	3 575	15 489	18 493	16 727	18 010
Oběžný majetek OM	52 490	53 754	65 668	68 672	66 906	68 189
Krátkodobé zdroje KZ	51 206	28 889	27 793	29 005	31 145	27 821
<b>Čistý pracovní kapitál (ČPK = OM - KZ)</b>	<b>1 284</b>	<b>24 865</b>	<b>37 875</b>	<b>39 667</b>	<b>35 761</b>	<b>40 368</b>

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

**Graf č. 6 - Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)**



Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z tabulky č. 15

Pro úplnost analýzy oběžného majetku uvádím výpočet *ukazatelů likvidity*, kterými se měří schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) krátkodobé závazky (viz tabulka č. 16).

**Tabulka č. 16 - Výpočet poměrových ukazatelů krátkodobé likvidity**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Oběžný majetek OM	52 490	53 754	65 668	68 672	66 906	68 189
Krátkodobé zdroje KZ	51 206	28 889	27 793	29 005	31 145	27 821
Běžná likvidita OM/KZ	1,0	1,9	2,4	2,4	2,1	2,5
Pohotová likvidita (OM-Zásoby)/KZ	0,7	1,3	1,8	1,5	1,5	1,6
Hotovostní likvidita KFM/KZ	0,02	0,00	0,08	0,10	0,09	0,10

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

Srovnáme-li vypočtené hodnoty s hodnotami uváděnými v literatuře jako optimální (viz teoretická část str.18), pak ukazatelé běžné likvidity a pohotové leží v mezích normy. Výjimku tvoří pouze rok 2004, kde firma XY byla zatížena krátkodobým bankovním úvěrem. U hotovostní likvidity se uvádí optimální hodnota 0,5, což u firmy XY nebylo dosaženo v žádném roce sledovaného období. Poukazuje to na velkou vázanost peněžních prostředků v nepeněžních formách aktiv.

#### 4.4.1 Kapitálová potřeba peněz pro financování oběžného majetku

Pro ilustraci 2 a 3 fáze finančního controllingu je nutné stanovit kapitálovou potřebu peněz na financování oběžného majetku u firmy XY (viz tabulka č.17)

**Tabulka č. 17 - Výpočet kapitálové potřeby peněz (v tis. Kč)**

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Celkové náklady (výdaje) na prodané zboží	94 850	109 424	96 778	99 361	111 612	109 498
Jednodenní náklady CN/365	260	300	265	272	306	300
Obratový cyklus peněz OCP = DOZ+DI-DOP	101	80	120	136	110	114
Kapitálová potřeba	26 260	24 000	31 800	36 992	33 660	34 200

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

Vidíme, že ve sledovaném období kapitálová potřeba peněz v průměru meziročně narostla o 5,4 %, což v absolutním vyjádření znamená nárůst o 1 588 tis. Kč. Nejvyšší hodnota byla vypočtena v roce 2007 a to z důvodů již zmiňovaných (pro připomenutí v roce 2006 firma expandovala na slovenský trh, což vyvolalo zvýšení obrátového cyklu peněz, neboť došlo k nárůstu jak zásob, tak pohledávek z obchodních vztahů, které mimo jiné zvýšily i jednodenní náklady na prodané zboží. Průměrná hodnota kapitálové potřeby peněz pro financování oběžného majetku firmy XY byl ve sledovaném období 31 152 tis. Kč.

Porovnáme-li rok 2009 s rokem 2008, pak kapitálová potřeba peněz vzrostla o 1,6 %, což v absolutním vyjádření činí 540 000 Kč. Za použití matematické metody (v tomto případě logaritmické) lze zjistit vliv jednotlivých činitelů, tj. obrátový cyklus peněz a jednodenní náklady, na zvýšení kapitálové potřeby v roce 2009 [9].

### **Kapitálová potřeba :**

- Rok 2008 – **x0** = 33 660 tis. Kč
- Rok 2009 – **x1** = 34 200 tis. Kč
- Absolutní rozdíl  $\Delta x$  = 540 tis. Kč

#### 1. **Vliv činitele A** – obrátový cyklus peněz

- Rok 2008 - **a0** = 110 dní
- Rok 2009 - **a1** = 114 dní

$$[(\log a1/a0) / (\log x1/x0)] * \Delta x = [(\log 114/110) / (\log 34\ 200/33\ 660)] * 540 = \underline{\underline{1\ 212}}$$

Zvýšením obrátového cyklu peněz o 4 dni se zvýšila kapitálová potřeba peněz o 1 212 tis. Kč.

#### 2. **Vliv činitele B** – jednodenní náklady

- Rok 2008 - **b0** = 306 tis. Kč
- Rok 2009 - **b1** = 300 tis. Kč

$$[(\log b1/b0) / (\log x1/x0)] * \Delta x = [(\log 300/306) / (\log 34\ 200/33\ 660)] * 540 = \underline{\underline{-672}}$$

Naopak snížením jednodenních nákladů o 6 000 Kč se snížila i kapitálová potřeba peněz o 672 000 Kč. Výsledkem je pak při vzájemném působení obou činitelů zvýšení kapitálové potřeby peněz o 540 000 Kč (1 212 000 – 672 000).

## 4.5 Uvedení do 2. a 3. fáze finančního controllingu

Po analýze, jakožto první fáze finančního controllingu, následuje druhá fáze tj. „stanovení cíle“ a třetí fáze „plán, neboli návrhy na jeho dosažení“. Existuje nepřehledné množství cílů, které si každá firma může vytýčit (jako např. maximalizovat tržby, investovat do nového produktu, zvýšit tržní podíl, průnik do nového tržního segmentu, postupné snižování provozních nákladů, investování do vzdělávání svých zaměstnanců nebo pouhé přežití v době finanční krize). Každý cíl by měl být však konkrétní, reálný a více či méně měřitelný.

Pro účely této práce by cílem firmy XY pro rok 2010 mohlo být např. **snížení kapitálové potřeby peněz o 10% oproti roku 2009**, tj. o 3 420 tis. Kč. Tabulka č. 18 ukazuje výpočet kapitálové potřeby v roce 2009. Definovaného cíle je možné dosáhnout:

1. Snížením celkových nákladů (jednodenních) na prodané zboží
2. Snížením obrátového cyklu peněz

Snížení obrátového cyklu peněz lze dosáhnout buď :

- Snížením doby obratu zásob
- Snížením doby obratu pohledávek
- Zvýšením doby obratu závazků

**Tabulka č.18 - Kapitálová potřeba peněz v roce 2009 (v tis.Kč)**

<b>Celkové náklady na prodané zboží</b>	<b>109 498</b>
<b>Jednodenní náklady CN/365</b>	<b>300</b>
<b>Doba obratu zásob DOZ</b>	<b>55</b>
<b>Doba inkasa DI</b>	<b>103</b>
<b>Doba odkladu plateb DOP</b>	<b>44</b>
<b>Obrátový cyklus peněz OCP = DOZ+DI-DOP</b>	<b>114</b>
<b>Kapitálová potřeba</b>	<b>34 200</b>

Zdroj: Vlastní zpracování – údaje převzaty z [10]

Předpokládejme, že jednodenní náklady by v roce 2010 byly neměnné, pak obratový cyklus peněz by bylo nutné snížit o 11,4 dní ( $300 * [114-11,4] = 30\,780$ ). Pokud bychom naopak předpokládá-li, že fixní hodnotou v roce 2010 bude obratový cyklus peněz, pak celkové náklady (jednodenní) na prodané zboží by se musely snížit o 10 950 tis. Kč tj. o 30 tis. Kč denně ( $[300-30] * 114 = 30\,780$ ). Tyto předpoklady jsou však velmi vzdálené realitě, kde se mění prakticky vše, tj. z ekonomického pohledu je vše variabilní.

### **Návrhy na dosažení stanoveného cíle (krátkodobý plán)**

1. Pro snížení jednodenních nákladů na prodané zboží je nutné přehodnotit nákupní ceny jednotlivých artiklů, popř. obnovit obchodní jednání z dodavateli o poskytnutí slev, o získání lepších obchodních podmínek, porovnat s konkurenčními cenami
2. Rovněž překontrolovat vedlejší pořizovací náklady (např. doprava), které jsou součástí pořizovací ceny zboží, zda-li v této oblasti nelze najít úspory
3. U stávajících odběratelů určit pojistnou zásobu, tzn. na základě minulých prodejů stanovit nejmenší odebírané množství jednotlivých artiklů
4. Pro zvýšení doby obratu závazků se pokusit s dodavateli vyjednat delší fakturační splatnost
5. Pro snížení doby obratu pohledávek se pokusit vyjednat rychlejší platby od odběratelů, pokud to nenaruší obchodní vztahy, např. poskytnutím slev
6. Striktně dodržovat postup při vymáhání pohledávek (viz tabulka č.19)



**Tabulka č. 19 - Postup při vymáhání pohledávek**

Doba	Úkon	Komentář
	Diferenciace odběratelů	Každému účetnímu je přiřazen určitý počet odběratelů, které má na starosti při vymáhání pohledávek
	Odeslání faktury	Nejen poštou, ale i elektronicky
3 dny před splatností	Telefonický kontakt	Účetní se ujistí, že odběratel má fakturu ve své evidenci
3 dny po splatnosti	Elektronický kontakt	Účetní informuje prostřednictvím e-mailu odběratele o nezaplacené faktuře. Veškeré zprávy tohoto typu jsou ukládány jako důkazní materiál
15 dní po splatnosti	Telefonický kontakt	Účetní se pokusí zjistit důvody nesplnění termínu splatnosti
30 dní po splatnosti	Osobní kontakt	Návštěva obchodního zástupce (u faktur s hodnotou nad 100 tis. Kč)
60 dní po splatnosti	Telefonický, popř. osobní kontakt	Finanční manager předloží návrh splátkového kalendáře, popř. slevu
90 dní a více po splatnosti	Opravná položka	Na konci roku se vytvoří opravná položka
	Předání soudnímu nebo mimosoudnímu vymáhání	Podle charakteru dlužníka a pohledávky se zvolí možnost podání žaloby pro neplacení, návrh na exekuci nebo se případ předá agentuře pro mimosoudní vymáhání

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů [7, str. 122]

Poslední krok je však pro firmu XY prakticky nerealizovatelný, neboť jak již dříve bylo zmíněno, největšími nepláči jsou právě velké obchodní řetězce (viz tabulka č.12), které na trhu mají monopolní postavení a firma tak vůči nim vystupuje v pozici jakéhosi „vazala“, který musí respektovat jejich podmínky, neboť by tak ztratila své dodavatelské postavení.

V průběhu roku 2010 by pak měla být prováděna poslední fáze finančního controllingu – **kontrola**, což není až tak velký problém, neboť kapitálovou potřebu lze vypočítat v průběhu roku z předvahy.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat oběžný majetek z hlediska jeho struktury, vázanosti peněžních prostředků a způsobu jeho financování. Ve sledovaném období tento druh aktiv narůstal, a to meziročně o 5,4 %, což v absolutním vyjádření činilo 3 140 tis. Kč. Příčinou byl nárůst jeho klíčových složek tj. *zásob* (průměrný meziroční přírůstek 6,6 %, v absolutním vyjádření o 1 217 tis. Kč) a *pohledávek* (průměrný meziroční přírůstek 4,2 %, v absolutním vyjádření o 1 594 tis. Kč). Nárůst byl patrný hlavně po expandování na slovenský trh (v roce 2006), kdy firma pro zvýšení tržního podílu poskytla všem novým odběratelům obchodní úvěr a zvýšila pojistnou zásobu pro plynulost a pružnost objednávek. Největší podíl na celkovém oběžném majetku zaujímaly pohledávky, v průměru za sledované období 66 %, naopak nejmenší podíl zaujímal krátkodobý finanční majetek v průměru 3 %.

Z hlediska efektivity využití oběžného majetku nebylo ve sledovaném období dosahováno příznivých výsledků, neboť doba obratu klíčových složek rovněž narůstala (průměrná doba obratu u zásob činila 50 dní a u pohledávek z obchodních vztahů 104 dní). Tento aspekt byl reflektován větší vázaností peněžních prostředků v těchto formách aktiv, což mělo za následek sníženou likviditu, hlavně hotovostní, kde firma dosahovala v porovnání s optimem (0,5) velmi nízkých hodnot. Hotovostní likvidita se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí intervalu (0,02 – 0,1). S tím souvisela ruku v ruce i zvýšená kapitálová potřeba peněz pro financování oběžného majetku, která v průměru meziročně narůstala o 5,4 %, což v absolutním vyjádření činilo 1 588 tis. Kč. Z hlediska způsobu financování byla trvalá složka oběžného majetku kryta jak dlouhodobými, tak krátkodobými zdroji. Velkou výhodou v tomto směru je finanční podpora ze strany mateřské společnosti sídlící v Rakousku, která poskytla v roce 2005 firmě XY dlouhodobý úvěr s neomezenou dobou splatnosti (v roce 2009 dosahoval výše 31 904 tis. Kč). Jedná se o pozitivní fakt důležitý nejen pro věřitele, ale hlavně i pro splnění předpokladu neomezeného trvání účetní jednotky.

Cílem bakalářské práce byla i demonstrace dalších fází finančního controllingu, které byly prezentovány v závěru praktické části tj. *stanovení cíle pro rok 2010* – „Snížení kapitálové potřeby peněz o 10 % oproti roku 2009“ a *návrhy na jeho dosažení – krátkodobí plán*.

V tomto ohledu by firma měla věnovat zvýšenou pozornost zásobám ze skupiny A a B, které mají největší podíl na celkových tržbách (viz diferenciaci na str. 39), rovněž by měla stanovit u každého artiklu pojistnou zásobu a v oblasti pohledávek se zaměřit hlavně na jejich cílené vymáhání, neboť při analýze pohledávek z obchodních vztahů z roku 2009 činila jejich výše po splatnosti 9 801 tis. Kč. Bohužel je nutné konstatovat, že největšími neplatiči jsou velké obchodní řetězce (viz tabulka č.12), které mají na trhu monopolní postavení a firma tak vůči nim vystupuje v pozici jakéhosi „vazala“, který musí respektovat jejich podmínky, neboť by tak ztratila své dodavatelské postavení.

Firma XY má volné peněžní prostředky uloženy na *korunovém a devizovém (euro)* běžném účtu. Podle mého názoru by měla používat i jiné finanční nástroje peněžního trhu, neboť je všeobecně známo, že tento typ účtu má velmi nízké úročení, které nezabezpečí určitou míru zhodnocení, ba dokonce díky srážkové dani a rostoucí inflaci dochází ke znehodnocení vložených peněz. Některé peněžní prostředky by tak měly být uloženy např. na spořicí účet nebo v krátkodobých cenných papírech.

Podarí-li se firmě uvolnit vázané peněžní prostředky z nepeněžních forem aktiv, pak se zvýší nejenom likvidita a schopnost dostát svých závazků vůči třetím stranám, ale sníží se i závislost na mateřské firmě.

Závěrem bych chtěl připomenout, že kvalitní řízení jakékoli podnikové oblasti, nejen pracovního kapitálu, vyžaduje perfektní znalost všech činností a procesů, které se ve firmě každý den odehrávají. Velký důraz je tak kladen na informovanost, kterou jsem bohužel při psaní této diplomové práce postrádal, neboť jediným zdrojem informací pro praktickou část byly účetní výkazy získané z internetu a dva reporty z roku 2009 pro analýzu zásob a pohledávek z obchodních vztahů.

## 6 Seznam použité literatury

- [1] BŘEZINOVÁ, Hana; MUNZAR, Vladimír. *Účetnictví I*. 3. vyd. Praha : Institut Svazu účetních, a.s., 2007. 494 s. ISBN 978-80-86716-45-9.
- [2] FREIBERG, František. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha : Management Press, a.s., 1996. 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [3] HINDLS, Richard; HRONOVÁ, Stanislava. *Kvantitativní metody a informační technologie*. 1. vyd. Praha : Institut Svazu účetních, a.s., 2007. 231 s. ISBN 80-86716-42-2.
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha : Nakladatelství C.H.Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- [5] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2006. 622 s. ISBN 80-7261-141-0.
- [6] MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha : Nakladatelství Ekopress, s.r.o., 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
- [7] MRKVIČKA, Josef; STROUHAL, Jiří. *Manažerské finance*. 1.vyd. Praha : Institut certifikace účetních, a.s., 2009. 365 s. ISBN 978-80-86716-62-6.
- [8] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [9] VEBER, Jaromír. *Management*. 1. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
- [10] OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Účetní závěrky a výroční zprávy* [online]. [cit. 2010-07-05]. Dostupné z : < <http://www.justice.cz/or/> >.
- [11] SYNEK, Miloslav. *Ekonomická analýza*. [online]. Poslední revize 2003 [cit. 2010-07-20]. Dostupné z : < <http://nb.vse.cz/~synek/EkAnSkr.pdf> >.

## 7 Přílohy

### Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1</i> – Struktura oběžného majetku.....	12
<i>Obrázek č. 2</i> – Rozdělení pracovního kapitálu.....	14
<i>Obrázek č. 3</i> – Obratový cyklus peněz.....	15
<i>Obrázek č. 4</i> – Obratový cyklus peněz u obchodní firmy.....	15
<i>Obrázek č. 5</i> – Důvody zpoždění hotovostního cyklu.....	18
<i>Obrázek č. 6</i> – Determinanty optimálního objemu položek pracovního kapitálu.....	22
<i>Obrázek č. 7</i> – Paretův princip : pravidlo 20:80.....	27
<i>Obrázek č. 8</i> – Charakteristika společnosti XY.....	28
<i>Obrázek č. 9</i> – Organizační struktura společnosti XY z roku 2009.....	29

## Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1</i> - Podíl oběžného majetku na celkových aktivech (v tis. Kč) .....	30
<i>Tabulka č. 2</i> - Struktura oběžného majetku (v tis. Kč) .....	32
<i>Tabulka č. 3</i> - Struktura krátkodobých pohledávek (v tis. Kč) .....	33
<i>Tabulka č. 4</i> - Struktura krátkodobého finančního majetku (v tis. Kč).....	35
<i>Tabulka č. 5</i> - Výpočet obratu a doby obratu oběžného majetku (ve dnech).....	36
<i>Tabulka č. 6</i> - Výpočet obratu a doby obratu zásob (ve dnech).....	36
<i>Tabulka č. 7</i> - Výpočet obratu a DO pohledávek z obchodních vztahů (ve dnech).....	36
<i>Tabulka č. 8</i> - Výpočet obratu a DO závazků z obchodních vztahů (ve dnech) .....	37
<i>Tabulka č. 9</i> - Výpočet obchodního deficitu (ve dnech) .....	37
<i>Tabulka č. 10</i> – Diferenciace skupin zboží podle podílu na celkové tržbě.....	39
<i>Tabulka č. 11</i> - Struktura pohledávek z hlediska splatnosti (v tis. Kč).....	40
<i>Tabulka č. 12</i> - Struktura pohledávek z hlediska neplatičů (v tis. Kč) .....	41
<i>Tabulka č. 13</i> - Struktura krátkodobých závazků (v tis. Kč) .....	42
<i>Tabulka č. 14</i> - Vývoj dlouhodobého závazku (v tis. Kč) .....	42
<i>Tabulka č. 15</i> - Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč) .....	43
<i>Tabulka č. 16</i> - Výpočet poměrových ukazatelů krátkodobé likvidity .....	44
<i>Tabulka č. 17</i> - Výpočet kapitálové potřeby peněz (v tis. Kč).....	44
<i>Tabulka č. 18</i> - Kapitálová potřeba peněz v roce 2009 (v tis. Kč).....	46
<i>Tabulka č. 19</i> - Postup při vymáhání pohledávek .....	48

## Seznam grafů

<b>Graf č. 1</b> – Vývoj oběžného majetku ve sledovaném období.....	31
<b>Graf č. 2</b> - Vývoj jednotlivých položek oběžného majetku (v tis. Kč).....	32
<b>Graf č. 3</b> - Procentní zastoupení jednotlivých položek krátkodobých pohledávek .....	34
<b>Graf č. 4</b> - Vývoj pohledávek z obchodních vztahů .....	34
<b>Graf č. 5</b> – Srovnání vývoje tržeb s růstem pohledávek a zásob.....	35
<b>Graf č. 6</b> - Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč) .....	43