

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

**Řízení pohledávek a pracovního kapitálu ve zvoleném
podniku**

Tereza Janáková

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Janáková

Ekonomika a management

Název práce

Řízení pohledávek a pracovního kapitálu ve zvoleném podniku

Název anglicky

Management of receivables and working capital in a selected company

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz vyhodnotit efektivnost řízení pracovního kapitálu a řízení pohledávek ve zvolené společnosti, identifikovat případné nedostatky a formulovat doporučení vedoucí ke zlepšení daného stavu.

Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude zpracována na základě studia odborné literatury a dalších zdrojů v oblasti řízení pracovního kapitálu a pohledávek. V praktické části budou využity vybrané metodické přístupy v podobě např. horizontální a vertikální analýzy, analýzy poměrových ukazatelů a dalších nástrojů využívaných pro hodnocení platební schopnosti podniku. Podkladová data budou čerpána z interní podnikové dokumentace analyzované společnosti a veřejně dostupných zdrojů.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

pracovní kapitál, řízení pracovního kapitálu, pohledávky, řízení pohledávek, řízení zásob, řízení finančního majetku

Doporučené zdroje informací

KALOUDA, F. *Finanční řízení podniku : 2. rozšířené vydání*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-315-5.

KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A. – PAVELKOVÁ, D. – REMEŠ, D. – ŠTEKER, K. *Finanční analýza : komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.

REŽŇÁKOVÁ, M. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠOLJAKOVÁ, L. – FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.

ŠOLJAKOVÁ, L. – WAGNER, J. – PETERA, P. – FIBÍROVÁ, J. *Manažerské účetnictví : nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.

VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada, 2004. Finance (Grada). ISBN 80-247-0770-5.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ludmila Pánková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 28. 8. 2021

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 10. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení pohledávek a pracovního kapitálu ve zvoleném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ludmile Pánkové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace, cenné rady, trpělivost a vstřícnost, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Zároveň bych chtěla poděkovat společnosti SAPAL TRADE, s. r. o. za poskytnuté informace a materiály potřebné k vypracování bakalářské práce.

Řízení pohledávek a pracovního kapitálu ve zvoleném podniku

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení pohledávek a pracovního kapitálu ve společnosti SAPAL TRADE, s. r. o. v letech 2016–2020. Práce je členěna na dvě části, a to na teoretická východiska a vlastní práci.

V teoretické části jsou vymezeny pojmy týkající se pracovního kapitálu a je popsán proces řízení pracovního kapitálu a jeho efektivnost. V praktické části jsou využity pro zhodnocení vývoje majetkové a kapitálové struktury horizontální a vertikální analýza společně s ukazateli rentability a zadluženosti. Dále je analyzován pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál a jejich vývoj v jednotlivých letech. Pro účely analýzy jednotlivých složek pracovního kapitálu jsou použity vybrané poměrové ukazatele, jako je aktivita a likvidita.

Na závěr jsou shrnuty výsledky provedených analýz. Na základě zjištěných poznatků jsou formulovány návrhy na zlepšení procesu řízení pracovního kapitálu.

Klíčová slova: pracovní kapitál, řízení pracovního kapitálu, pohledávky, řízení pohledávek, řízení zásob, řízení finančního majetku

Management of receivables and working capital in a selected company

Abstract

The bachelor thesis focuses on the evaluation of receivables and working capital in SAPAL TRADE, s. r. o. company in the years 2016–2020. The thesis is divided into two parts, namely the theoretical background and the actual work.

The theoretical part defines the concepts related to working capital and describes the process of working capital management and its efficiency. In the practical part, horizontal and vertical analysis together with profitability and debt ratios are used to assess the development of the asset and capital structure. Furthermore, working capital and net working capital and their development in each year are analysed. Selected ratios such as activity and liquidity are also used to analyse the different components of working capital.

Finally, the results of the analyses are summarised. Based on the findings, suggestions for improving the working capital management process are formulated.

Keywords: working capital, management of working capital, receivables, management of receivables, management of inventories, management of financial property

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Pracovní kapitál.....	15
3.1.1 Hotovostní cyklus	16
3.2 Čistý pracovní kapitál.....	17
3.3 Nefinanční pracovní kapitál.....	17
3.4 Řízení pracovního kapitálu	18
3.4.1 Celková potřeba oběžného majetku	18
3.4.2 Určení potřebné výše oběžného majetku.....	20
3.4.3 Obratový cyklus peněz	21
3.4.4 Zkrácení obratového cyklu peněz	22
3.5 Řízení zásob.....	23
3.5.1 Základní dělení zásob.....	23
3.5.2 Metody řízení zásob	25
3.5.3 Hodnocení efektivnosti řízení zásob	28
3.6 Řízení pohledávek	28
3.6.1 Základní dělení pohledávek.....	29
3.6.2 Proces řízení pohledávek.....	29
3.6.3 Rozhodnutí o poskytnutí úvěru	30
3.6.4 Monitoring pohledávek	31
3.6.5 Vymáhání pohledávek.....	32
3.6.6 Hodnocení efektivnosti řízení pohledávek	33
3.7 Řízení peněžních prostředků.....	34
3.7.1 Důvody držení hotovosti	34
3.7.2 Přístupy k řízení hotovosti.....	35
3.8 Financování oběžného majetku.....	37

4	Vlastní práce	40
4.1	Charakteristika společnosti.....	40
4.1.1	Organizační struktura.....	41
4.2	Analýza majetkové a kapitálové struktury	42
4.2.1	Horizontální analýza	42
4.2.2	Vertikální analýza	44
4.3	Analýza oběžných aktiv	48
4.3.1	Zásoby	48
4.3.2	Pohledávky	50
4.3.3	Peněžní prostředky.....	53
4.4	Analýza pracovního kapitálu	55
4.4.1	Čistý pracovní kapitál	56
4.4.2	Kapitálová potřeba pro financování oběžného majetku.....	58
5	Zhodnocení výsledků	60
5.1	Horizontální a vertikální analýza.....	60
5.2	Řízení pracovního kapitálu.....	61
5.2.1	Řízení zásob	61
5.2.2	Řízení pohledávek.....	62
5.2.3	Řízení peněžních prostředků	62
5.2.4	Kapitálová potřeba pro financování oběžného majetku.....	63
6	Závěr	65
7	Seznam použitých zdrojů	67

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled pojmů.....	13
Tabulka 2: Příklad analýzy ABC/XYZ	24
Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv	42
Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv	43
Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv	44
Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv	46
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti.....	47
Tabulka 8: Ukazatele rentability	47
Tabulka 9: Struktura zásob	48
Tabulka 10: Ukazatele aktivity zásob	49
Tabulka 11: Struktura pohledávek	50
Tabulka 12: Struktura krátkodobých pohledávek	50
Tabulka 13: Struktura pohledávek z obchodních vztahů	51
Tabulka 14: Ukazatele aktivity pohledávek	53
Tabulka 15: Struktura peněžních prostředků.....	53
Tabulka 16: Ukazatele likvidity.....	54
Tabulka 17: Struktura pracovního kapitálu	55
Tabulka 18: Struktura čistého pracovního kapitálu	56
Tabulka 19: Obratový cyklus peněz.....	58
Tabulka 20: Kapitálová potřeba na oběžný majetek	59

Seznam grafů

Graf 1: Struktura pohledávek z obchodních vztahů.....	52
Graf 2: Struktura pracovního kapitálu.....	55
Graf 3: Struktura čistého pracovního kapitálu	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hotovostní cyklus.....	14
Obrázek 2: Obratový cyklus peněz	20
Obrázek 3: Umírněný přístup.....	36
Obrázek 4: Agresivní přístup	36
Obrázek 5: Konzervativní přístup	37
Obrázek 6: Schéma organizační struktury.....	39

1 Úvod

Řízení pracovního kapitálu je v praxi zásadním tématem pro každého podnikatele. Pojem pracovní kapitál zahrnuje tři položky, a to jsou zásoby, pohledávky a peněžní prostředky. Pro podniky je důležité, aby svůj pracovní kapitál řídily efektivně a udržovaly ho ve správné výši. To může mít prospěšný vliv na rentabilitu a likviditu podniku.

Příliš vysoké zásoby znamenají zbytečně velké náklady na skladování, nízké zásoby naopak mohou zpomalovat chod výroby, a tudíž i následný prodej. Některé společnosti raději udržují vyšší objemy zásob kvůli obavám z pozastavení výroby, ale zbytečně tak vážou peníze tam, kde nejsou využity. Podniky by proto měly udržovat zásoby na takové úrovni, která nebude podnik finančně zatěžovat.

Pohledávky, pokud často překračují dobu splatnosti, jsou pro podnik zátěží, protože nemůže své peníze využít jinde, například na nákup nových zásob. Je důležité sledovat objem pohledávek, stáří a strukturu. Podniky by měly důsledně prověřovat potencionální odběratele, aby nemuselo následně dojít k zdlouhavému vymáhání. To by mělo být poslední možností v procesu řízení pohledávek.

Vysoký objem peněžních prostředků zaručuje podniku jednodušší provoz a také schopnost hradit své závazky, aniž by se musel spoléhat na včasné platby od svých odběratelů. Na druhé straně jsou to nevyužité peníze, které by mohly být zhodnoceny jinde. Nízké zásoby peněžních prostředků zase ohrožují likviditu a celkově chod podniku, kdy hrozí pozastavení výroby, což s sebou nese další náklady.

Je důležité řídit jednotlivé složky zvlášť, protože každá z nich vyžaduje zvláštní pozornost. Podniky často oblast řízení pracovního kapitálu zanedbávají, i když je to účinný nástroj, jak zvýšit účetní hodnotu společnosti. Především malé podniky se touto oblastí příliš nezabývají, ačkoliv právě optimalizace pracovního kapitálu, by jim mohla snadno přinést dodatečný kapitál.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz vyhodnotit efektivnost řízení pracovního kapitálu a řízení pohledávek ve společnosti SAPAL TRADE, s. r. o. Hlavní cíl bakalářské práce je rozdělen na dílčí cíle, mezi které patří:

- sledování a vyhodnocení zásob a ukazatelů aktivity v podobě doby a rychlosti obratu zásob,
- vyhodnocení struktury pohledávek, ukazatelů aktivity pohledávek a sledování doby jejich splatnosti,
- zhodnocení řízení peněžních prostředků a ukazatelů likvidity.

Na základě provedených analýz budou identifikovány případné nedostatky v oblasti řízení pracovního kapitálu a formulována doporučení vedoucí ke zlepšení daného stavu.

2.2 Metodika

V teoretické části bakalářské práce je popsána problematika pracovního kapitálu. Jsou vysvětleny pojmy pracovní kapitál a jeho jednotlivé složky, čistý pracovní kapitál a nefinanční pracovní kapitál. Dále je charakterizován proces řízení pracovního kapitálu, potřeba oběžného majetku a určení jeho potřebné výše. Podrobněji jsou definovány jednotlivé složky pracovního kapitálu, metody jejich řízení a hodnocení efektivnosti. Také jsou uvedeny přístupy financování pracovního kapitálu.

Ve vlastní práci je na úvod představena společnost SAPAL TRADE, s. r. o. a její organizační struktura. Jsou využita podkladová data za období 2016–2020. Je provedena analýza majetkové a kapitálové struktury, a to pomocí vertikální a horizontální analýzy. Horizontální analýza porovná absolutní a procentní změny daných položek ve sledovaných letech. Vertikální analýza znázorní podíl jednotlivých položek na celkových aktivech nebo pasivech ve sledovaných letech. Součástí zhodnocení pasiv jsou vypočítané ukazatele zadluženosti a rentability, a to:

- koeficient samofinancování = vlastní kapitál / celková aktiva * 100
- celková zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva * 100

- rentabilita vlastního kapitálu = výsledek hospodaření za účetní období / vlastní kapitál * 100
- rentabilita aktiv = (zdaněný výsledek hospodaření + nákladové úroky) / celková aktiva * 100

Dále je analyzován oběžný majetek a jeho vývoj v jednotlivých letech. Postupně jsou analyzovány všechny složky oběžného majetku. V analýze zásob je uvedena jejich struktura a jsou využity ukazatele aktivity. Konkrétně se jedná o:

- rychlost obratu zásob = roční tržby / zásoby
- doba obratu zásob = zásoby / denní tržby

V analýze pohledávek jsou spočítány rovněž ukazatele aktivity, kterými jsou:

- rychlost obratu pohledávek = roční tržby / pohledávky
- doba obratu pohledávek = pohledávky / denní tržby

Je zde také uvedena struktura pohledávek z obchodních vztahů a vyhodnocena doba jejich splatnosti. V analýze peněžních prostředků je uvedena jejich struktura a jsou spočítány tři ukazatele likvidity:

- okamžitá likvidita = peněžní prostředky + krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky
- pohotová likvidita = peněžní prostředky + krátkodobý finanční majetek + pohledávky / krátkodobé závazky
- běžná likvidita = peněžní prostředky + krátkodobý finanční majetek + pohledávky + zásoby / krátkodobé závazky

Poté je analyzován pracovní kapitál a také čistý pracovní kapitál, kdy je pro výpočet využit vzorec dle Kislíngerové viz kapitola 3.2 bakalářské práce. Rovněž je vypočítán obratový cyklus peněz dle Synka viz kapitola 3.4.3 bakalářské práce. Obratový cyklus peněz je společně s jednodenními náklady na prodané zboží využit ke spočítání kapitálové potřeby pro financování oběžného majetku.

Podkladová data jsou čerpána z interní podnikové dokumentace analyzované společnosti a veřejně dostupných zdrojů. Data jsou zpracována do tabulek a grafů s využitím MS Excel a následně okomentována.

3 Teoretická východiska

3.1 Pracovní kapitál

Pracovní kapitál z anglického „Working Capital“ (WC) představuje oběžný majetek, v rozvaze označovaný také jako oběžná aktiva. Oběžný majetek je tvořen zásobami, pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. V podniku vystupuje v různých formách, jak v peněžní podobě (hotovost, peníze na účtu, pohledávky), tak v hmotné podobě (zásoby surovin, nedokončené výroby, hotových výrobků). Rozlišujeme pracovní kapitál, čistý pracovní kapitál a nefinanční pracovní kapitál.

Tabulka 1: Přehled pojmů

Český pojem	Anglický pojem	Zkratka	Náplň pojmu
Pracovní kapitál	Working Capital	WC	Zásoby + Pohledávky + Finanční majetek
Čistý pracovní kapitál	Net Working Capital	NWC	WC – Krátkodobé závazky
Nefinanční pracovní kapitál	Noncash Working Capital	NCWC	Zásoby + Pohledávky

Zdroj: Kislingerová, 2010

Oběžný majetek je v podniku vázán na dobu kratší než 1 rok a zabezpečuje podniku nepřetržitou možnost poskytovat a také vyrábět dané služby. Tím pádem zajišťuje hlavní činnost podniku a je proto velmi důležitý. Oběžný majetek získal svůj název, protože v podniku jedna jeho forma přechází v jinou. Tudíž je neustále v pohybu a takzvaně „obíhá“. Oběžný majetek je vymezen na úhradu závazků. Jeho složky mají různou likvidnost, což je schopnost majetku proměnit se na hotovost. Nejméně likvidní složkou jsou zásoby nakupovaného materiálu. Ty se během výroby mění na nedokončené výrobky a hotové výrobky, které jsou poté prodávány odběratelům. Pokud dodavatelé poskytují obchodní úvěr, tak se výrobky mění na pohledávky a až následně po zaplacení na hotovost.

Oběžný majetek se v podniku otáčí velmi rychle, na rozdíl od dlouhodobého majetku, což jsou například stroje, které se obrací v řádu několika let, budovy i několik desítek let. Pokud se jedná o oběžný majetek záleží na zaměření podniku. Například ve výrobě může jeho obrat trvat několik dní až týdnů, v obchodě zase jen pár dní. (Režňáková, 2012; Synek, Kislingerová a kol., 2010)

3.1.1 Hotovostní cyklus

Hotovostní cyklus začíná použitím hotovosti na nákup zásob materiálu či surovin, které podnik potřebuje na výrobu svého zboží. Materiál prochází fází nedokončené výroby, až se z něj stane hotový výrobek nebo polotovár. Ten je následně prodán odběratelům a vzniká pohledávka. Poté co je pohledávka uhrazena, vrací se do podniku peníze a celý cyklus se znovu opakuje.

Čím rychleji bude oběžný majetek „obíhat“, tím větší zisk to společnosti přinese. Krátký cyklus umožňuje podniku využít pracovního kapitálu dříve než při delším cyklu. Tudíž rychleji získává peníze, které lze využít na další nákupy zásob, aby cyklus mohl pokračovat. Z toho důvodu se podniky snaží hotovostní cyklus co nejvíce zkrátit. (Kislingerová, 2010)

Obrázek 1: Hotovostní cyklus



Zdroj: Kislingerová, 2010

3.2 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (NWC) vzniká odečtením pasivní položky hotovostního cyklu, tedy krátkodobých závazků, od pracovního kapitálu. (Kislingerová, 2010)

$$NWC = \text{pracovní kapitál} - \text{krátkodobé závazky}$$

Ukazatel čistého pracovního kapitálu představuje, jakou část provozních prostředků bude mít podnik k dispozici, pokud zaplatí všechny své krátkodobé závazky. Když je pracovní kapitál nulový nebo příliš nízký, tak podnik nemá finanční zdroje na pokrytí odebraného zboží a služeb. Zároveň má také nízkou zásobu materiálu a výrobků, což zpomaluje jak výrobu, tak i následný prodej. Když je naopak pracovní kapitál moc velký, znamená to příliš vysoké náklady na skladování zásob a také že je provoz podniku financován z dlouhodobých cizích nebo vlastních zdrojů. (Synek, Kislingerová a kol., 2010 In Janáková, 2021)

Je tedy potřebné stabilizovat úroveň čistého pracovního kapitálu na takové úrovni, aby byl zajištěn plynulý chod podniku a aby nebyly zadržovány zbytečně velké náklady na financování z dlouhodobých nebo vlastních zdrojů. (Altaxo, 2019)

3.3 Nefinanční pracovní kapitál

Nefinanční pracovní kapitál (NCWC) se dá spočítat součtem stavu zásob a pohledávek. Tento ukazatel informuje o tom, kolik má podnik zásob, nedokončené výroby, krátkodobých i dlouhodobých pohledávek.

$$NCWC = \text{zásoby} + \text{pohledávky}$$

Nefinanční pracovní kapitál má sám o sobě velmi nízkou likviditu. Příčinou je, že jak zásoby, tak pohledávky, je nesnadné prodávat. Tento ukazatel se pozoruje při procesu řízení pracovního kapitálu kvůli poměru v celkovém pracovním kapitálu. Finanční manažer má za úkol řídit pracovní kapitál jednotlivě podle jeho složek a při tom určovat jeho optimální výši vzhledem k velikosti a povaze prodeje, sledovat lhůty a dobytnost pohledávek. Dá se říci, že nižší objem nefinančního pracovního kapitálu značí efektivnější řízení oběžných aktiv, protože to znamená méně zásob i pohledávek. (Managementmania, 2016)

3.4 Řízení pracovního kapitálu

Řízení pracovní kapitálu, anglicky Working Capital Management, se zabývá kapitálovou potřebou v oblasti oběžného majetku. Řízení pracovního kapitálu vyžaduje řízení jednotlivých složek zvlášť. Nelze ho řídit jako celek.

Řízení pracovního kapitálu zahrnuje dva základní úkoly:

- určení optimální výše jednotlivých položek oběžného majetku a jejich celkové sumy,
- určení, jak bude oběžný majetek financován. (Synek a kol., 2011; Valach, 1999)

Tyto úkoly má na starost finanční manažer. Sleduje části pracovního kapitálu a parametry jeho financování. Stanovuje jeho nejpříznivější výši podle objemu a charakteru prodeje, sleduje kvalitu a oceňuje jednotlivé položky. (Kislingerová, 2010)

Obecně existují tři strategie pro řízení pracovního kapitálu:

1. **Uvolněná strategie** – při této strategii má podnik k dispozici relativně vysoký objem hotovostních prostředků. Nevyužívá výhody financování dodavatelskými úvěry. Nabízí delší dobu splatnosti faktur, čímž podporuje prodej svých výrobků a růst pohledávek. A aby byla zabezpečena nepřetržitost výroby, má podnik vytvořené zásoby dopředu na delší dobu.
2. **Restriktivní strategie** – při této strategii podnik naopak udržuje minimální objem hotovostních prostředků, zásob i pohledávek. Snaží se co nejvíce zvýšit hodnotu svých závazků. Dochází ke zrychlení hotovostního cyklu, a tudíž pracovní kapitál se rychleji obrací.
3. **Umírněná strategie** – v tomto případě se podnik drží na pomezí výše uvedených strategií. (Režňáková a kol., 2010)

3.4.1 Celková potřeba oběžného majetku

Celkovou potřebou oběžného majetku je myšlena výše oběžného majetku, která je nezbytná pro zabezpečení rozsahu výkonů podniku. Celková potřeba oběžného majetku zároveň stanovuje výši finančních prostředků, která je potřebná pro její krytí, a proto se také označuje jako kapitálová potřeba v oblasti oběžného majetku.

Kapitálová potřeba může označovat celkovou průměrnou potřebu během určitého období (většinou ročního), někdy také sezónní průměrnou potřebu (v konkrétní části roku) nebo jako okamžikovou potřebu k určitému datu.

Kapitálová potřeba se odvozuje z výdajů a příjmů podniku. Vznikne v době platby výdajů, které podnik vynaložil na oběžný majetek (např. nákup materiálu a surovin), pokračuje při skladování výrobků a zboží a trvání pohledávek až do chvíle, než se navrátí všechny vynaložené prostředky.

Faktory, které ovlivňují celkovou potřebu oběžného majetku:

1) **průměrná doba obratu (PDO_{OM})** oběžného majetku ve dnech

$$PDO_{OM} = \frac{\text{dny za období}}{\frac{\text{výkony(tržby)}}{\text{průměrný stav OM}}}$$

2) **počet obrátek (PO_{OM})** oběžného majetku za dané období

$$PO_{OM} = \frac{\text{obrat (výkony, tržby)}}{\text{průměrný stav OM}}$$

3) **průměrná denní potřeba (PDP_{OM})** oběžného majetku

$$PDP_{OM} = \frac{\text{celková potřeba OM}}{\text{dny za období}}$$

Průměrnou celkovou potřebu (CP_{OM}) je možné stanovit pomocí výrazu:

$$CP_{OM} = PDO_{OM} \times PDP_{OM}$$

Průměrnou kapitálovou potřebu je možné stanovit na základě faktorů, které ji ovlivňují. Jsou jimi:

- **průměrná doba obratu celkového oběžného majetku ve věcných formách oběžného majetku**, tato doba se určí jako vážený průměr dob vázanosti samostatných složek oběžného majetku. Váhami je obrat konkrétní složky

oběžného majetku za období, nebo jako podíl počtu dní konkrétního období a počtu obrátek oběžného majetku za konkrétní období.

- **průměrná denní potřeba celkového oběžného majetku**, určí se jako podíl celkové spotřeby oběžného majetku a počtu dní za konkrétní období nebo jako podíl průměrného stavu oběžného majetku a doby jeho obratu.

Doby vázanosti samostatných složek oběžného majetku a denní potřeba jsou různé, proto se využívají průměrné veličiny. (Kalouda, 2019; Valach, 1999)

3.4.2 Určení potřebné výše oběžného majetku

Podnik by měl mít tolik oběžného majetku, kolik hospodárny provoz vyžaduje. Pokud je ho méně, pak není využit plný potenciál investičního majetku podniku jako jsou například budovy a stroje. V tom případě je růst podniku zpomalován, což vede ke snížení efektivity. Naopak pokud je více oběžného majetku, tak je vždy určitá část nevyužita, s čím se vážou zbytečné náklady. Proto je nutné stanovit optimální výši oběžného majetku. (Synek, Kislíngrová a kol., 2010)

Za optimální výši je považována ta, která zajišťuje plynulý chod podniku s co nejnižšími celkovými náklady. Při plánování optimální výše oběžného majetku jsou k dispozici dvě metody.

Analytický způsob

U analytického způsobu se u každé jednotlivé položky určuje její optimální výše za využití různých optimalizačních metod.

Globální způsob

Globální způsob se odvíjí od délky obrátového cyklu peněz a objemu jednodenních nákladů.

3.4.3 Obratový cyklus peněz

Za obratový cyklus peněz je považována doba mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků. Vyznačuje dobu, kdy jsou v oběžném majetku vázány fondy podniku.

Obratový cyklus peněz se skládá z:

- 1) **doby obratu zásob (DOZ)** – průměrná doba od nákupu materiálu do prodeje hotových výrobků,

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

- 2) **doby obratu pohledávek neboli doby inkasa (DI)** – doba mezi fakturací a dnem inkasa,

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

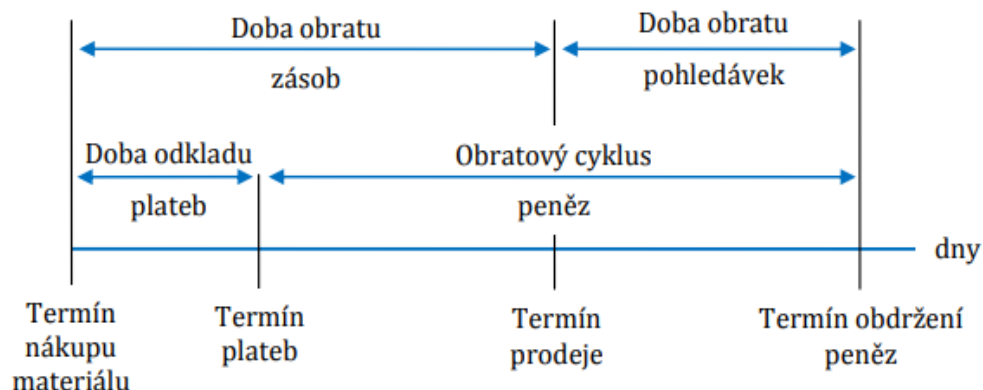
- 3) **doby odkladu plateb (DOP)** – doba mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně.

$$DOP = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Obratový cyklus peněz (OCP) se počítá jako součet doby obratu zásob a doby inkasa a odečtením doby odkladu plateb. (Synek a kol., 2011)

$$OCP = DOZ + DI - DOP$$

Obrázek 2: Obratový cyklus peněz



Zdroj: Synek, Kislingerová a kol., 2010

3.4.4 Zkrácení obratového cyklu peněz

Podnik se snaží mít svůj obratový cyklus peněz co nejkratší, protože pak potřebuje méně pracovního kapitálu.

Cyklus je možno zkrátit:

- **zkrácením doby obratu zásob**, tj. zkrácení doby zásobování, výroby a expedice,
- **zkrácením doby obratu pohledávek**, např. umožněním slev odběratelům za dřívější placení faktur,
- **prodloužením doby odkladu plateb**, jen pokud to nenavýší náklady a neuškodí vztahům s dodavateli. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

Obratový cyklus peněz je první faktor, který stanovuje kapitálovou potřebu peněz pro financování oběžného majetku. Druhým faktorem jsou **jednodenní náklady (výdaje) na prodané zboží**.

$$\text{jednodenní náklady} = \frac{\text{celkové náklady}}{360}$$

Kapitálová potřeba na oběžný majetek se dá spočítat jako součin obratového cyklu peněz a celkových jednodenních nákladů. (Synek a kol., 2011)

$$\text{kapitálová potřeba} = \text{obratový cyklus peněz} \times \text{jednodenní náklady}$$

3.5 Řízení zásob

Zásoby představují hmotnou položku oběžného majetku. Jsou nejméně likvidní částí pracovního kapitálu. Patří do nich materiál, výrobky, nedokončená výroba, polotovary, zboží a zvířata.

Řízení zásob značí soubor činností, které mají za úkol zabezpečit plynulý chod zásobování, výroby a prodeje, ve správném čase, na správném místě, a to při minimálních nákladech. Při řízení zásob je sledován objem zásob, struktura zásob a míra využívání zásob. Řízení zásob musí zajistit plynulý, a hlavně bezporuchový výdej položek ze skladu do spotřeby. Jištění před poruchami vždy ovlivňuje výši zásob. Poruchami se rozumí:

- výkyvy nebo neplnění dodávek (objemový faktor vytváření zásob),
- výkyvy v dodávkovém cyklu (časový faktor vytváření zásob) (Režňáková a kol., 2010; Synek a kol., 2011; Valach, 1999)

Proces řízení zásob zahrnuje:

Strategické řízení zásob, někdy také finanční, zahrnuje rozhodnutí, kolik finančních zdrojů je možné vyčlenit z celkových disponibilních zdrojů na krytí zásob.

Operativní řízení zásob má za úkol zachovávat konkrétní druhy zásob v takové výši, aby byla v souladu s potřebami vnitropodnikových spotřebitelů s ohledem na náklady. (Synek, Kislíngrová a kol., 2010)

3.5.1 Základní dělení zásob

Běžná (obratová) zásoba

Běžná zásoba je ta část zásob, která je průběžně využívána podle potřeby výroby v období mezi dvěma dodávkami. Během dodávkového cyklu, což je počet dnů mezi dvěma po sobě jdoucími pravidelnými dodávkami, se její stav pohybuje mezi maximální zásobou, ke které dochází ihned po dodávce, a minimální zásobou, která nastává těsně před dodávkou. Za podmínek plynulé a rovnoměrné spotřeby se běžná zásoba rovná polovině průměrné dodávky.

Pojistná zásoba

Pojistná zásoba je vytvořena pro případ, že dojde k výpadku v dodávkovém cyklu a dodávka se opozdí nebo naopak dojde ke zvýšení spotřeby ve výrobě. Obecně se pojistná zásoba stanovuje, aby nedocházelo k přerušení výroby. V některých případech se pojistná a minimální zásoba ztotožňují.

Technická zásoba

Technická zásoba se vytváří v případě, kdy je materiál nutné dopředu technologicky upravit, než je vydán do výroby. Například vysychání dřeva nebo zrání odlitků.

Sezónní zásoba

Sezónní zásoba se zajišťuje, pokud její spotřeba trvá celoročně, ale zásobu lze doplňovat pouze v určitém období nebo naopak pokud se zásoba spotřebovává jen v sezóně, ale je nutné ji vytvářet postupně během roku.

Havarijní zásoba

Havarijní zásoba je vytvořena v podnicích, kde nedostatek zásoby může vyvolat vážné poruchy ve výrobním procesu. Jedná se například o náhradní díly v elektrárnách.

Spekulativní zásoba

Spekulativní zásobu podnik využívá za účelem výhodnější aktuální nákupní ceny než ceny očekávané v budoucnu.

Maximální zásoba

Maximální zásoba vzniká v okamžiku nové dodávky. Stanoví se součtem běžné a pojistné zásoby.

Minimální zásoba

Minimální zásoba je stav zásob před další dodávkou. Stanoví se součtem zásoby pojistné, technické a havarijní. (Režňáková a kol., 2010; Synek a kol., 2011)

Při normování zásob se vychází z následujících veličin:

- **Dodávkový cyklus** je počet dnů mezi dvěma po sobě jdoucími pravidelnými dodávkami.
- **Velikost dodávky** se vyjadřuje podle aktuálně dodaného množství materiálových položek ve hmotných měrných jednotkách.
- **Spotřeba nebo průměrná denní spotřeba** je vyjádřena podle skutečné spotřeby za určité období, plánované spotřeby na určité období apod.
- **Dodací lhůta** prezentuje časový úsek od okamžiku předložení objednávky do jejího splnění. Stanovuje se určením dne, měsíce nebo čtvrtletí.
- **Objednací lhůta** prezentuje časový úsek, který začíná předáním objednávky dodavateli a končí počátkem období, ve kterém má dojít k jejímu plnění (začátek měsíce, čtvrtletí apod.). (Synek a kol., 2011)

3.5.2 Metody řízení zásob

Příliš velké zásoby vážou finanční prostředky, které by mohly být použity jinam, a také přináší velké náklady spojené se skladováním. Příliš nízké zásoby vytváří možnost rizika přerušení výroby, což s sebou nese také náklady. Proto je nutné výši zásob pečlivě plánovat. Existuje mnoho metod a přístupů k řízení zásob.

Metoda ABC

Metoda je odvozena z Paretova principu 20/80. Tento princip uvádí, že 80 % důsledků je vyvoláno 20 % příčin. Metoda vychází z předpokladu, že je velmi pracné a neefektivní věnovat všem druhům zásob stejnou pozornost a řídit je stejnými postupy a metodami. Zásoby se rozdělují do tří skupin dle jejich významu, a sice skupiny A, B a C. Na každou skupinu se poté uplatňuje jiný přístup řízení zásob. Skupiny se sestavují podle různých kritérií jako jsou například fyzický objem, obtížnost zásobování nebo doba expirace.

Skupina A sice zahrnuje jen velmi málo druhů zboží, ale zároveň má největší podíl na spotřebě zásob, zhruba 80 %. Je pro podnik nejdůležitější a také finančně nejnákladnější. Této skupině pak bývá věnována největší pozornost. Stav jejích položek se sleduje průběžně a vzhledem k malému procentu položek se řídí každá položka zvlášť.

Skupina B je méně nákladná a druhově pestřejší. Tvoří ji položky, které svým podílem na spotřebě odpovídají i podílu na celkovém počtu položek. Podíl obvykle dosahuje výše přibližně 15 %. Tato skupina není tolik důležitá jako skupina A, a proto je sledována pouze periodicky.

Skupina C je, co se druhů týče nejpestřejší a finančně nejméně nákladná. Na spotřebě zásob má nejmenší podíl, a to zhruba 5 %. Tato skupina se považuje za nejméně důležitou a je jí tedy věnována minimální pozornost.

Metoda ABC je někdy spojována s metodou XYZ. **Metoda XYZ** rozděluje materiálové položky do skupin podle toho, jaká je u každého druhu možnost předpovědi jejich potřeb. Podle přesnosti předpovědi se udávají tři stupně, a to vysoká, střední a nízká jistota prognózy. (Režňáková a kol., 2010; Synek a kol., 2011; Synek, Kislíngrová a kol., 2010)

Tabulka 2: Příklad analýzy ABC/XYZ

Hodnota nákupu Jistota předpovědi	A	B	C
X	vysoká vysoká	střední vysoká	nízká vysoká
Y	vysoká střední	střední střední	nízká střední
Z	vysoká nízká	střední nízká	nízká nízká

Zdroj: Synek a kol., 2011

Metoda Just-In-Time (JIT)

Metoda Just-In-Time pochází z Japonska a zahrnuje řízení zásob, logistiku, nákupní marketing a ostatní související obory. Tato metoda umožňuje dokonalou spolupráci a koordinaci obou článků zásobovacího řetězce. Jejím cílem je, aby odběratel nemusel vytvářet prakticky žádnou zásobu. Odběratel dostává materiál, výrobek nebo zboží právě v okamžiku, kdy jej potřebuje. Tato metoda vyžaduje 100% spolehlivost dodavatele a také rychlé reakce všech článků logistického řetězce na závady apod. Aplikaci této metody

znesnadňuje mnoho problémů, protože podniková realita většinou neodpovídá podmínkám úspěšného fungování systému bez zásob. (Synek, Kislingerová a kol., 2010)

Metoda MRP (Material Requirement Planning)

Material Requirement Planning se překládá jako plánování materiálových potřeb. Tento způsob se orientuje výhradně na plánování materiálových potřeb a nezahrnuje další výrobní zdroje. Začal nahrazovat dřívější systémy na objednávání materiálu podle skutečné potřeby výroby. Později byl postupně nahrazován rozvinutějším systémem MRP II (Manufacturing Resource Planning, přeloženo jako plánování podnikových zdrojů). Tento systém zahrnuje veškeré zdroje spojené s výrobou. Poskytuje řízení plánování výroby, řízení zásob a strategické plánování. Obecně umožňuje souhrnné plánování a kontrolu veškerých zdrojů v celém podniku. (Keřkovský, Valsa, 2012; Managementmania, 2016)

Outsourcing ve skladování

K optimalizaci řízení zásob může podnik využít ukladatelské sklady, které jsou obvykle distribučního charakteru. Podstata této metody tkví v tom, že podnik nemá své zásoby uložené ve vlastním skladu, ale využívá sklad nezávislé společnosti. Nezávislá společnost není spojena s žádným podnikem, pouze provozuje sklad, který využívají různé podniky. Nájemci komunikují se skladem pomocí informačních systémů a řídí vyskladňování, i když se fyzicky neúčastní. Zboží je stále majetek podniku, takže v něm jsou vázány finanční prostředky. Za tyto služby platí podnik skladovací náklady stanovené smluvně. Tímto způsobem lze snížit celkové náklady spojené se zásobováním. (Kislingerová, 2010)

Konsignační sklady

Při této metodě jde o specifickou obchodní úmluvu mezi odběratelem a dodavatelem, díky které může odběratel minimalizovat své zásoby. Principem této metody je, že dodavatel si u svého odběratele zhotoví sklad a v případě potřeby si odběratel může kdykoliv odebrat požadovaný objem položek. Odběratel většinou nemusí platit okamžitě při odběru, protože bývá ve smlouvě ujednána doba splatnosti. Existuje také situace, kdy sklad patří odběrateli a dodavatel řídí uložené zásoby. Tím pádem podnik nemá vázané velké množství kapitálu

v zásobách. U této metody není zrušena potřeba zásob, zásoby existují, jen se o ně stará dodavatel. (Kislingerová, 2010; Váchal, Vochozka, 2013)

3.5.3 Hodnocení efektivnosti řízení zásob

Efektivnost řízení zásob je možné posuzovat pomocí dvou finančních ukazatelů, a to doby obratu zásob a obratu zásob.

Doba obratu zásob (DOZ)

Tento ukazatel uvádí, za kolik dnů se průměrně zásoby obrátí neboli dobu, která uběhne od nákupu do prodeje zásob. Podnik se snaží, aby byl ukazatel co nejnižší, protože je pak doba obratu kratší a tím pádem nejsou peněžní prostředky dlouho vázány v zásobách.

$$DOZ = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby (náklady)}} \times 360$$

Obrat zásob (OZ)

Ukazatel udává počet obrátek za sledované období, obvykle roku nebo čtvrtletí. Čím je ukazatel vyšší, tím je položka likvidnější. Znamená to, že podnik lépe zachází s pracovním kapitálem, což zajišťuje vyšší rentabilitu. (Režňáková a kol., 2010)

$$OZ = \frac{\text{tržby (náklady)}}{\text{průměrná zásoba}}$$

3.6 Řízení pohledávek

Pohledávky představují určité právo věřitele na přijetí platby od svého dlužníka. Pohledávky se nachází na aktivní straně rozvahy a mají úvěrový charakter. Většina pohledávek v podniku vzniká ze závazků odběratelů, které plynou z nezaplacení odebraných výrobků a služeb. Jsou to peněžní částky, které nebyly uhrazeny hned při dodávce, ale budou uhrazeny později. V účetnictví se vznik pohledávky promítne jako snížení položky zásob a zvýšení položky pohledávek. Naopak zánik pohledávky se uskuteční, pokud je dluh vyrovnán, tím se sníží položka pohledávka a zvýší se položka peníze nebo je dluh prominut, případně může zaniknout i jiným způsobem.

3.6.1 Základní dělení pohledávek

Pohledávky se dělí do dvou základních skupin podle důvodu jejich vzniku. Jsou to pohledávky z obchodních styků a pohledávky z ostatních důvodů.

Pohledávky z obchodního styku

Tyto pohledávky vznikají na základě předem dohodnutého plnění za dodávku výrobků, zboží, prováděných prací a služeb. Odběratel platí za tyto výkony až po jejich uskutečnění s časovým odstupem. Pokud naopak podnik poskytuje zálohy nebo platby předem, vzniká pohledávka vůči dodavatelům.

Pohledávky z obchodního styku lze dále dělit na:

- **běžné**, kdy věřitel nepochybuje o včasném vyrovnání pohledávky, protože dlužník se nachází v dobré finanční situaci,
- **sporné**, kdy dlužník nesouhlasí s určitou náležitostí pohledávky, např. s částkou, dobou splatnosti či jinými formálními náležitostmi,
- **pochybné**, kdy je pohledávka po splatnosti, dlužník byl vyzván k úhradě formou upomínky nebo soudního řízení a je tedy předpokládána plná nebo částečná úhrada pohledávky,
- **nedobytné**, kdy pohledávka pravděpodobně již není návratná nebo jen v malé hodnotě, o nedobytnou pohledávku se jedná vždy, když se dlužník nachází v konkurzním či vyrovnávacím řízení.

Pohledávky z ostatních důvodů

Za pohledávky z ostatních důvodů se považují nároky plnění od jiných subjektů, než jsou odběratelé. Jedná se o nároky na dotace, půjčky zaměstnancům, odpočty daní, nároky na splácení kapitálu od společníků apod. Některé vznikají ze zákona nebo soudních rozhodnutí. (Bařinová, Vozňáková, 2007; Valach, 1999)

3.6.2 Proces řízení pohledávek

Řízení pohledávek zahrnuje usměrňování jejich optimální výše, struktury, vývoje, likvidnosti a doby jejich splatnosti. Pohledávky jsou nutnou složkou aktiv podniku z ekonomických důvodů (např. odběratel neplatí ihned při dodávce, protože ještě neprodal

své výrobky). Pohledávky jsou různorodé, ovlivňuje je mnoho vnějších i vnitřních faktorů, proto je důležité je efektivně řídit. (Šiman, Petera, 2010; Vozňáková, 2004)

Základem řízení pohledávek jsou časové plány pohledávek (plány inkasa) a úvěrová politika.

- 1) **Časové plány pohledávek** udávají přehled o pohledávkách, které byly splaceny jak ve lhůtě, tak po lhůtě, také o nesplacených pohledávkách nebo nedobytných pohledávkách.
- 2) Do **úvěrové politiky** zpravidla spadá doba splatnosti pohledávek, sleva na cenách, úvěrové standardy a inkasní politika.
 - **doba splatnosti pohledávek** vymezuje dobu, která uběhne od prodeje zboží do chvíle jeho zaplacení,
 - **slevy** slibují snížení ceny, pokud je zboží zaplaceno dříve,
 - **úvěrové standardy** zahrnují podmínky, které je nutné splnit pro získání zboží na úvěr,
 - **inkasní politika** představuje řadu přístupů na vymáhání pohledávek. (Synek a kol., 2011)

Řízení pohledávek lze rozdělit na tři oblasti činností, a to rozhodování o důvěryhodnosti obchodních partnerů, monitorování a vymáhání.

3.6.3 Rozhodnutí o poskytnutí úvěru

Rozhodnutí o poskytnutí úvěru je obsaženo v úvěrové politice. Zabývá se otázkou, zda a komu úvěr umožnit. Odvíjí se od současné hodnoty výnosů při prodeji na úvěr. Tato metoda vychází z těchto předpokladů:

- odběratel souhlasí s podmínkami úvěru a zaplatí dodávku, čímž podnik dosáhne zisku,
- předpoklad zaplacení je roven pravděpodobnosti p , kde podnik bere v potaz i riziko nezaplacení,
- pokud odběratel nezaplatí, není dosaženo zisku, a navíc jsou ztraceny vynaložené náklady, a to s pravděpodobností $(1 - p)$,

- doba obchodního úvěru se rovná úrokovací době.

Současná hodnota zisku se získá součtem obou možností s náležejícími pravděpodobnostmi:

$$SHZ = \frac{p \times (INK - NÁK)}{(1 + i)} - (1 - p) \times NÁK$$

kde: SHZ současná hodnota zisku u prodeje na úvěr

p pravděpodobnost zaplacení

INK inkaso

NÁK náklady na pohledávku (na prodané výrobky)

INK – NÁK zisk z prodeje na úvěr

i úroková míra (požadovaná výnosnost)

Hlavní podmínku pro poskytnutí úvěru zaručuje kladná současná hodnota zisku, $SHZ > 0$, resp.:

$$\frac{p \times (INK - NÁK)}{(1 + i)} > (1 - p) \times NÁK$$

(Valach, 1999)

3.6.4 Monitoring pohledávek

Monitoring pohledávek je významná součást procesu řízení pohledávek. Je to aktivita spadající do oblasti controllingu, která se zabývá hlavně evidencí a kontrolou objemu pohledávek vůči prodejům, stáří pohledávek a lhůtám splatnosti. (Freiberg, 1996)

Stáří pohledávek

Stáří pohledávek je důležitý faktor při řízení pohledávek. Pohledávky zachycené v rozvaze neodráží skutečnou hodnotu tohoto majetku, protože jsou uvedeny v původních

cenách. Je doporučováno, aby obchodní úvěr byl doprovázen úrokem jako je tomu u bankovního úvěru. Měl by být tím vyšší, čím je delší lhůta splatnosti.

$$\text{úrok z obchodního úvěru} = \text{pohledávka} \times \frac{s}{360} \times (1 + i)^n$$

kde: s lhůta splatnosti

i úroková míra

n počet let (většinou hodnota 1, protože splatnost pohledávek bývá kratší než 1 rok) (Vozňáková, 2004)

Lhůta splatnosti

Díky tomuto ukazateli může podnik sledovat, jaká byla průměrná poskytnutá doba splatnosti a jaká byla průměrná skutečná doba splatnosti.

1) průměrná poskytnutá doba splatnosti

$$AGPT = \frac{\Sigma [NV \times (DD - ID)]}{\Sigma NV}$$

2) průměrná skutečná doba splatnosti

$$ARPT = \frac{\Sigma [NV \times (PD - ID)]}{\Sigma NV}$$

kde: NV hodnota faktury

DD datum splatnosti faktury

ID datum vystavení faktury

PD datum úhrady faktury (Kislingerová, 2010)

3.6.5 Vymáhání pohledávek

Neuhrazení pohledávky negativně ovlivňuje peněžní toky, zhoršuje finanční ukazatele a také může vést k vlastní platební neschopnosti. Proto pokud není pohledávka odběratelem

uhrazena včas, dochází k vymáhání. Prvním krokem by mělo být kontaktování dlužníka na vysvětlení příčiny zpoždění platby a určení předpokládané doby úhrady, popřípadě nabídnutí splátkového kalendáře. Další krok zahrnuje zasílání ostřeji formulovaných upomínek i s připojením penalizační faktury.

Pokud i nadále nebude vymáhání neúspěšné je možné pokračovat mimosoudní nebo soudní cestou. Mimosoudní cesta může zahrnovat využití vymáhací agentury, detektivní či inkasní podniky. Většinou je to rychlejší a jednodušší způsob vymáhání než soudní cestou. Soudní cesta vymáhání pohledávek se řídí podle Občanského soudního řádu. Tento způsob vymáhání je využíván pouze v krajních případech, neboť jeho využití ukončí veškerou další spolupráci. (Režňáková a kol., 2010; Valach, 1999)

3.6.6 Hodnocení efektivnosti řízení pohledávek

Efektivnost řízení pohledávek lze měřit pomocí dvou finančních ukazatelů.

Doba obratu pohledávek (DOP)

Tímto ukazatelem je zjišťován průměrný počet dní, které uběhnou mezi dnem vystavení faktury a jejího zaplacení. Neboli jak dlouho je v pohledávkách vázán finanční kapitál a jak dlouho je tedy odběratel financován. Je žádoucí, aby byl ukazatel co nejnižší, protože dlouhodobě vysoký ukazatel značí neefektivní řízení pohledávek.

$$DOP = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} \times 360$$

Obrat pohledávek (OP)

Ukazatel udává počet obrátek pohledávek za určité období. Určuje, jak rychle jsou pohledávky podniku přeměňovány na hotovost. Pokud je hodnota ukazatele rostoucí, znamená to pozitivní vývoj ohledně pohledávek. (Kislingerová, 2010; Knápková a kol., 2017)

$$OP = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}}$$

3.7 Řízení peněžních prostředků

Peněžní prostředky spadají do finančního majetku podniku. Zahrnují hotovost v pokladně a prostředky na bankovních účtech. Řadí se k nim také ceniny, šeky, poukázky na zboží a další krátkodobé instrumenty. Peněžní prostředky jsou nejvíce likvidní částí oběžného majetku i celkových aktiv.

Podniky získávají peněžní prostředky:

- prodejem výrobků, zboží a služeb
- zvyšováním vlastního kapitálu
- přijímáním úvěrů v peněžní formě (Valach, 1999)

3.7.1 Důvody držení hotovosti

Držení hotovosti v podniku je velmi důležité. Hotovost je nezbytná na úhrady za provedené služby, nakoupené zboží a dlouhodobý majetek, na platbu daní a správu závazků. Existují čtyři základní motivy pro držení hotovosti:

Transakční motiv

Hotovost je nutná především k zabezpečení obchodních operací, tedy na potřebu mít finanční prostředky k úhradě poskytnutých služeb. Pokud je hotovosti nedostatek, znamená to potřebu úvěru nebo prodej krátkodobých cenných papírů, což je spojeno s dodatečnými náklady.

Bezpečnostní motiv

Příjmy a výdaje hotovosti jsou nepředvídatelné, proto se část finančního majetku vymezuje jako rezerva pro neočekávané odchylky od plánovaného vývoje plateb. Platí, že čím méně jsou toky hotovosti odhadnutelné, tím větší rezervu je nezbytné zachovávat.

Spekulační motiv

Při tomto motivu drží podniky hotovost se záměrem jejího využití při výhodných koupích, které se objevují nečekaně.

Kompenzační motiv

Kompenzační motiv vzniká, protože banky požadují za poskytování úvěrů držení minimálních zůstatků hotovosti na účtech. Tím banky udržují hotovost na svých účtech ve formě depozit a vylepšují svou bilanci. Tento motiv se využívá především v USA. (Režňáková a kol., 2010)

3.7.2 Přístupy k řízení hotovosti

Baumolův model

Baumolův model je jeden z nejstarších modelů řízení peněžních prostředků a je odvozen z optimalizační metody řízení zásob. Tento model vychází z předpokladu, že peněžní prostředky jsou v podniku čerpány rovnoměrně, a tudíž jejich výše průběžně klesá. Podnik spotřebovává udržovanou hotovost až na pojistnou výši. Pokud potřebuje další hotovost, nezbyvá než prodat část krátkodobých cenných papírů, aby bylo dosaženo požadované výše zásob peněžních prostředků.

Cílem modelu je minimalizovat náklady spojené s držením a získáváním hotovosti a nalezení optimální výše akvizice peněz. Je důležité nezadržovat v podniku příliš velkou zásobu, a proto model při výpočtu objemu hotovostní rezervy (Q) bere v úvahu úrokovou sazbu cenných papírů (i), transakční náklady (C_t) a roční spotřebu hotovosti (C).

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times C \times C_t}{i}}$$

Význam modelu je spíše teoretický a není v praxi příliš využíván, protože není počítáno např. s běžnými příjmy, jednorázovými investičními výdaji, sezónní potřebou peněz apod. (Kislingerová, 2010; Valach, 1999)

Miller-Orrův model

Miller-Orrův model předpokládá, že vývoj peněžních prostředků není rovnoměrný, ale náhodný. Někdy je shromážděno vlivem různých faktorů více hotovosti, někdy zase méně, a to není možné předvídat. Vysoké zásoby peněz nepřinášejí potřebný výnos, a naopak jejich nízké zásoby zase snižují likviditu podniku, proto je užitečné pro pohyb výše peněz vymezit určité hranice (horní, dolní a optimální úroveň neboli bod návratu). Pokud podnik dosáhne

horní meze, měl by nakoupit likvidní cenné papíry, dokud nedosáhne bodu návratu. Jestliže podnik dosáhne naopak dolní meze, měl by likvidní cenné papíry prodat, dokud nebude opět dosaženo bodu návratu.

Rozpětí (R) mezi horním a dolním limitem je určeno úrokovou sazbou (i), transakčními náklady (C_t) a denním rozptylem změny zůstatku hotovosti (σ).

$$R = 3 \times \sqrt[3]{\frac{3 \times C_t \times \sigma^2}{4 \times i}}$$

Horní mez hotovostního zůstatku se stanoví součtem rozpětí a dolní meze. Dolní mez je obdobou pojistné zásoby Baumolova modelu.

Tento model se díky své jednoduchosti a propojení s realitou nejvíce přibližuje praxi. Model je pohotovější, pomáhá podnikům se stanovením horních a dolních mezí hotovostního zůstatku a jeho optimální výše, což je v praxi velmi užitečné. Podniky ovšem při použití modelu nesmí zapomínat na aktualizování cílového zůstatku dle jejich potřeb. (Kislingerová, 2010; Režňáková a kol., 2010; Valach, 1999)

Cash Pooling

Cash pooling slouží k optimalizaci firemních účtů. Obvykle ho využívají především větší společnosti, které vedou více běžných účtů v rámci jedné banky. Cash pooling umožňuje podnikům všechny bankovní účty sjednotit do tzv. Master účtu, kde jsou uloženy společné peněžní prostředky.

Cash pooling se dělí na fiktivní a reálný.

Podstatou **fiktivního cash pooling** je, že individuální zůstatky zůstávají na účtech a banka je převádí pouze fiktivně na stínový účet, což je obdoba Master účtu. Denní debetní i kreditní zůstatky se úročí společně za celou skupinu, což vede k úrokové kompenzaci.

Při **reálném cash pooling** se všechny peněžní zůstatky přesunou na Master účet. Zúčastněné společnosti díky tomu získají peněžní prostředky k financování svého podnikání a také mohou využít výhodnější úročení na bankovních účtech v důsledku jejich konsolidace.

Rozlišujeme tři modifikace reálného cash poolingu:

- **jednosměrný**, kdy se na počátku dne zůstatky rovnají zůstatkům z konce dne po vynulování,
- **dvousměrný**, kdy se na počátku dne stornují nulové zůstatky a připočítá se výše z konce dne před vynulováním účtů,
- **víceúrovňový**, který se využívá, pokud některá dceřiná společnost vlastní jiné dceřiné společnosti nebo vlastní více účtů. Nejdříve se tedy shromáždí peněžní prostředky na úrovni dceřiné společnosti a až poté na úrovni Master účtu. (Kislingerová, 2010; Režňáková a kol., 2010)

3.8 Financování oběžného majetku

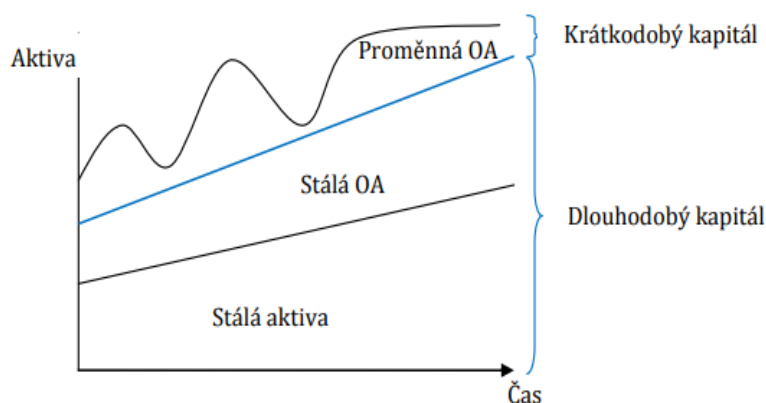
Stálá aktiva se financují vlastním kapitálem a dlouhodobými závazky, oběžná aktiva se financují dlouhodobými závazky (případně i vlastním kapitálem) a také krátkodobými závazky.

Oběžný majetek lze rozdělit na dvě části ve spojitosti se sezónními výkyvy, fází hospodářského cyklu nebo nerovnoměrností odbytu a zásobování. Je to stálá část, která je trvale vázaná v podniku a proměnná část, která kolísá.

Rozlišují se tři přístupy k financování pracovního kapitálu:

1. **Umírněný přístup** (moderate approach) – stálá aktiva jsou financována dlouhodobými závazky a kolísající aktiva krátkodobými závazky. V tomto přístupu je důležité, že cashflow, které plyne z aktiv, splácí následně půjčky na ně poskytnuté a tím se sami likvidují.

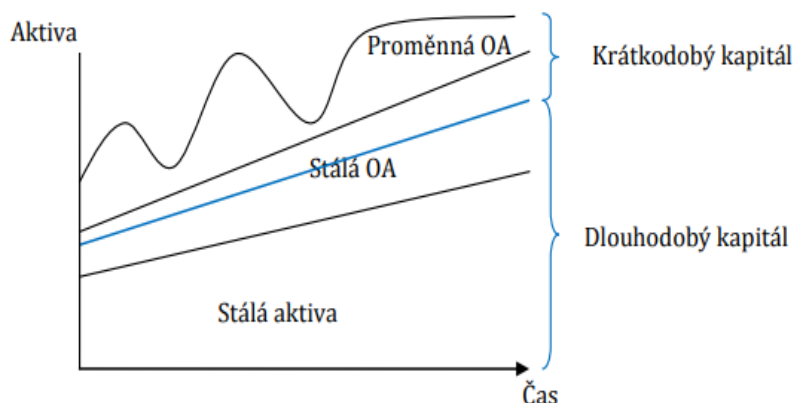
Obrázek 3: Umírněný přístup



Zdroj: upraveno dle Synek a kol., 2011

2. **Agresivní přístup** (aggressive approach) – toto financování je levnější, nicméně významně rizikovější. Podnik používá krátkodobý kapitál na financování trvalých oběžných aktiv a částečně i na fixní aktiva, což může být pro podnik nebezpečné. Tento přístup je přípustný, jestliže ho podnik aplikuje pro investiční potřeby dočasného charakteru, v dlouhodobém výhledu je však neudržitelný.

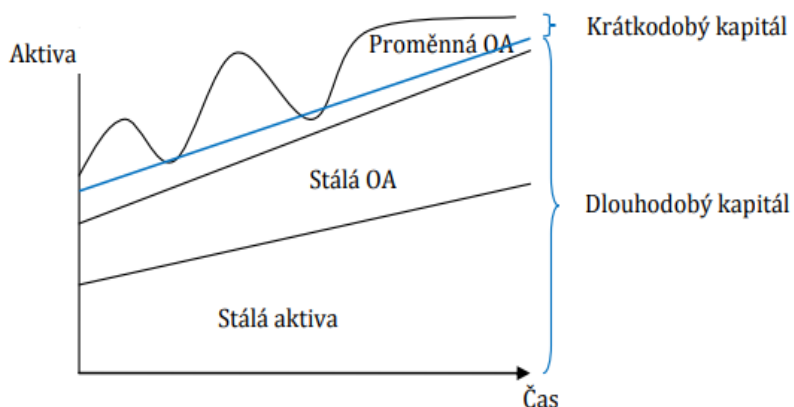
Obrázek 4: Agresivní přístup



Zdroj: upraveno dle Synek a kol., 2011

3. **Konzervativní přístup** (conservative approach) – je to nejméně rizikový způsob financování, na druhou stranu bývá dražší než předchozí přístupy. Dlouhodobým kapitálem jsou financována fixní aktiva, stálá oběžná aktiva, ale i sezónní oběžná aktiva. Krátkodobá aktiva jsou využívána pouze pro nejdůležitější požadavky.

Obrázek 5: Konzervativní přístup



Zdroj: upraveno dle Synek a kol., 2011

Financování krátkodobými závazky je obecně riskantnější než financování dlouhodobými závazky. Nicméně krátkodobý dluh má jisté přednosti, díky kterým ho podniky hojně využívají: zpravidla bývá levnější a také se snáze a rychlejším způsobem získává. (Režňáková, 2012; Synek a kol., 2011)

4 Vlastní práce

V kapitole vlastní práce bude představena zkoumaná společnost, bude provedena vertikální a horizontální analýza účetního výkazu rozvaha, dále bude navazovat analýza zásob, pohledávek a peněžních prostředků. Budou vypočítány některé poměrové ukazatele a také bude provedena analýza pracovního kapitálu.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost SAPAL TRADE, s. r. o. je výrobně-obchodní společnost založená v roce 2005. Sídli v Komárově u Hořovic v okrese Beroun. Provozuje zde obchodní a výrobní činnost v oblasti slévárenství a strojírenské výroby, dále poskytuje servisní a opravárenské služby k dieselovým motorům značky ČKD Hořovice vyráběných v 60. až 90. letech minulého století a zároveň k nim prodává náhradní díly. Od roku 2013 byla výroba společnosti rozšířena o výrobu slévárenských modelů, které se vyrábějí v provozovně modelárny v Praze Vysočanech. Podnik se zaměřuje převážně na vývoz do jiných členských států EU, především Rakouska a Německa.

Předmětem podnikání je:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- slévárenství, modelářství
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení

Základní kapitál činí 200 000 Kč. Během let docházelo k různým změnám ve vlastnické struktuře, v současné době společnost vlastní dva společníci s podíly 60 % a 40 %. Společník s většinovým podílem je zároveň jednatelem společnosti.

Podle pravidel Evropské unie lze podniky dělit do kategorií dle velikosti na mikropodniky, malé, střední a velké podniky. Kritéria pro určení jsou počet stálých zaměstnanců, roční obrat a roční bilanční suma.

Počet stálých zaměstnanců ve společnosti je 13, může být tedy zařazena mezi malé podniky, které jsou od 10 do 50 zaměstnanců. Roční obrat činí 36 650 tis. Kč neboli 1 474 255,83 eur, což spadá do kategorie mikropodnik, který je vymezen do 2 mil. eur. Podle roční bilanční sumy, která se rovná výši 29 127 tis. Kč, což je 1 171 641,19 eur, se podnik řadí také mezi mikropodniky, které jsou vymezeny do 2 mil. eur.

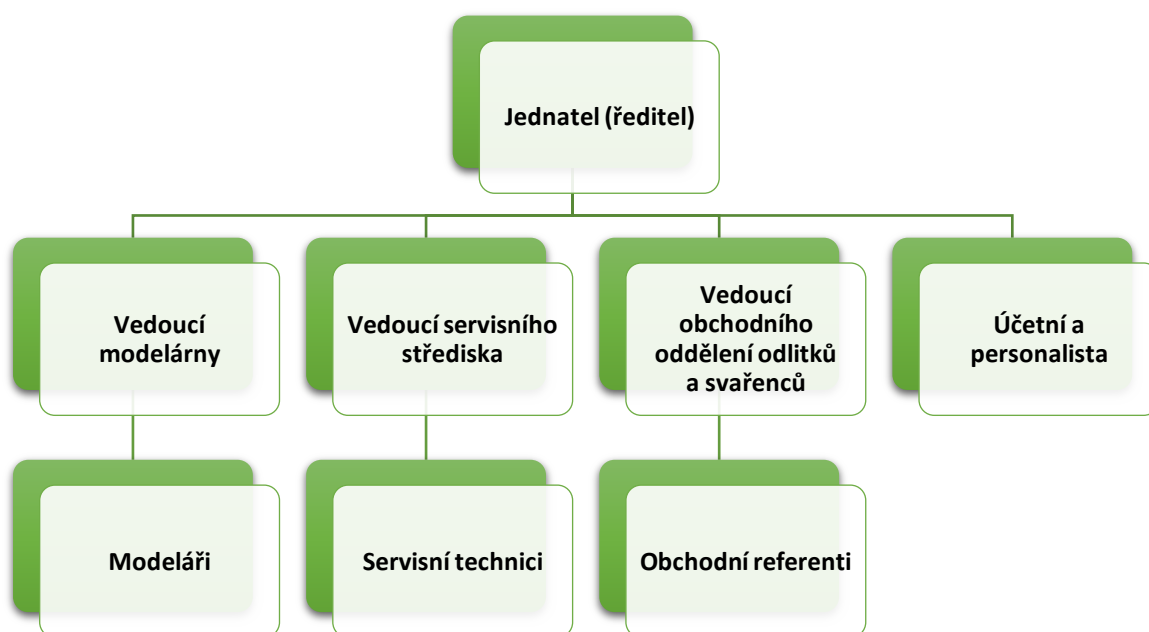
Byl použit kurz vyhlášený ČNB ke dni 31. 12. 2021. (Synek, Kislingerová a kol., 2010; Česká národní banka, 2021; MPO.cz, 2001)

4.1.1 Organizační struktura

Podnik řídí jednatel, který je zároveň většinovým společníkem. Na klíčových rozhodnutích se ovšem podílejí oba společníci. První společník se zabývá především obchodní činností a druhý společník se pohybuje hlavně v ekonomické, účetní a personální oblasti společnosti.

Společnost se dělí na tři střediska. Prvním střediskem dle velikosti obrátu je středisko obchodu s odlítky a svařenci, kde ve své podstatě funkci vedoucího střediska zastává sám jednatel, pod něhož spadají jednotliví samostatní obchodní referenti. Dalším střediskem je středisko modelárny, kde se vyrábí slévárenské modely. Toto středisko řídí vedoucí modelárny, pod něhož spadají modeláři a programátor CNC strojů. Třetím je středisko servisu motorů a prodeje jejich náhradních dílů, kde pracují servisní technici a administrativní pracovníci a řídí ho vedoucí servisu.

Obrázek 6: Schéma organizační struktury podniku



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

4.2 Analýza majetkové a kapitálové struktury

Majetková a kapitálová struktura budou analyzovány pomocí vertikální a horizontální analýzy.

4.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza porovnává absolutní a procentní změny položek majetkové a kapitálové struktury v letech 2016–2020. Změny jsou vyjádřeny vždy k předchozímu roku.

Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv (v tis. Kč)

Položka	2016	2016/2017		2017	2017/2018		2018	2018/2019		2019	2019/2020		2020
		Kč	%		Kč	%		Kč	%		Kč	%	
AKTIVA CELKEM	22 039	1 507	6,84	23 546	5 486	23,30	29 032	-1 247	-4,30	27 785	1 342	4,83	29 127
Stálá aktiva	5 393	-309	-5,73	5 084	10 420	204,96	15 504	-721	-4,65	14 783	-630	-4,26	14 153
Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-	-	-	341	-148	-43,40	193	-103	-53,37	90
Dlouhodobý hmotný majetek	5 393	-309	-5,73	5 084	10 079	198,25	15 163	-573	-3,78	14 590	-527	-3,61	14 063
Oběžná aktiva	16 606	1 813	10,92	18 419	-4 966	-26,96	13 453	-535	-3,98	12 918	1 953	15,12	14 871
Zásoby	3 104	539	17,36	3 643	-446	-12,24	3 197	-495	-15,48	2 702	-253	-9,36	2 449
Pohledávky	5 657	-713	-12,60	4 944	2 092	42,31	7 036	-2 040	-28,99	4 996	-931	-18,63	4 065
Krátkodobé pohledávky	5 657	-713	-12,60	4 944	2 092	42,31	7 036	-2 040	-28,99	4 996	-931	-18,63	4 065
Peněžní prostředky	7 845	1 987	25,33	9 832	-6 612	-67,25	3 220	2 000	62,11	5 220	3 137	60,10	8 357
Časové rozlišení aktiv	41	2	4,88	43	32	74,42	75	9	12,00	84	19	22,62	103

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Z tabulky 3 je patrné, že celková aktiva podniku se v průběhu sledovaných let výrazně neměnila, kromě roku 2018, kdy oproti roku 2017 vzrostla o 23,3 %. V následujících letech se aktiva držela na přibližně stejné úrovni. Zmíněný nárůst aktiv, především dlouhodobého hmotného majetku v roce 2018 byl způsoben nákupem nového CNC stroje, dopravních

prostředků, a hlavně pozemku pro účel stavby skladovací haly s administrativním zázemím, kam je plánováno přemístit sídlo podniku.

U oběžných aktiv také nedocházelo k významným změnám, kromě roku 2018, kdy se oproti roku 2017 snížila téměř o 5 000 tis. Kč, tedy o 26,69 %. Tento pokles byl způsoben snížením peněžních prostředků na účtech o 67,25 %. Jedná se o peněžní prostředky použité na nákup již výše zmíněného stroje, pozemku a dopravních prostředků. Naopak objem pohledávek vzrostl o 42,31 %. Zvýšily se především pohledávky z obchodních vztahů, a to o 1 846 tis. Kč.

Peněžní prostředky se od poklesu v roce 2018 opět navyšovaly, a to o 62,11 % a poté o 60,10 %. Časové rozlišení aktiv v roce 2018 vzrostlo o nemalých 74,42 %, což představuje 32 tis. Kč. Jedná se časové rozlišení ročních licencí k nově pořízeným softwarům. Stav zásob se v průběhu sledovaných let příliš neměnil.

Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv (v tis. Kč)

Položka	2016	2016/2017		2017	2017/2018		2018	2018/2019		2019	2019/2020		2020
		Kč	%		Kč	%		Kč	%		Kč	%	
PASIVA CELKEM	22 039	1 507	6,84	23 546	5 486	23,30	29 032	-1 247	-4,30	27 785	1 342	4,83	29 127
Vlastní kapitál	16 379	2 912	17,78	19 291	3 932	20,38	23 223	1 380	5,94	24 603	1 942	7,89	26 545
Základní kapitál	200	0	0,00	200	0	0,00	200	0	0,00	200	0	0,00	200
Výsledek hospodaření minulých let	12 104	4 075	33,67	16 179	2 912	18,00	19 091	3 932	20,60	23 023	1 380	5,99	24 403
Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 075	-1 163	-28,54	2 912	1 020	35,03	3 932	-2 552	-64,90	1 380	562	40,72	1 942
Cizí zdroje	5 640	-1 408	-24,96	4 232	1 520	35,92	5 752	-2 595	-45,11	3 157	-611	-19,35	2 546
Krátkodobé závazky	5 640	-1 408	-24,96	4 232	1 520	35,92	5 752	-2 595	-45,11	3 157	-611	-19,35	2 546
Časové rozlišení pasiv	21	2	9,52	23	34	147,83	57	-32	-56,14	25	-9	-36,00	16

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Vlastní kapitál se průběhu sledovaných let neustále zvyšoval. V tabulce 4 lze pozorovat, že k největšímu nárůstu došlo v roce 2018, kdy se z důvodu mírného navýšení

zisku zvýšil o 20,38 %. V celém sledovaném období je zisk podniku ponecháván na účtu nerozděleného zisku, čímž se zvyšují vlastní zdroje.

Cizí zdroje se vyznačují sestupnou tendencí, kromě roku 2018, kdy vzrostly o 35,92 % neboli o 1 520 tis. Kč. Stojí za tím větší závazky vůči dodavatelům z důvodu nárůstu objemu nakoupeného zboží díky zvýšené poptávce v tomto roce.

4.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza znázorňuje jednotlivé položky majetkové a kapitálové struktury v procentním vyjádření na celkových aktivech nebo pasivech, která představují 100 %.

Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv (v tis. Kč)

Položka	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
AKTIVA CELKEM	22 039	100,00	23 546	100,00	29 032	100,00	27 785	100,00	29 127	100,00
Stálá aktiva	5 393	24,47	5 084	21,59	15 504	53,40	14 783	53,20	14 153	48,59
Dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-	341	1,17	193	0,69	90	0,31
Dlouhodobý hmotný majetek	5 393	24,47	5 084	21,59	15 163	52,23	14 590	52,51	14 063	48,28
Oběžná aktiva	16 606	75,35	18 419	78,23	13 453	46,34	12 918	46,49	14 871	51,06
Zásoby	3 104	14,08	3 643	15,47	3 197	11,01	2 702	9,72	2 449	8,41
Pohledávky	5 657	25,67	4 944	20,997	7 036	24,24	4 996	17,98	4 065	13,96
Krátkodobé pohledávky	5 657	25,67	4 944	20,997	7 036	24,24	4 996	17,98	4 065	13,96
Peněžní prostředky	7 845	35,596	9 832	41,76	3 220	11,09	5 220	18,79	8 357	28,69
Časové rozlišení aktiv	41	0,19	43	0,18	75	0,27	84	0,30	103	0,35

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

V letech 2016 a 2017 je vidět, že největší podíl na celkových aktivech mají oběžná aktiva, a to 75,35 % a 78,23 %. To se ovšem mění v roce 2018, kdy narůstají stálá aktiva

z důvodu koupě již zmíněného dlouhodobého hmotného majetku, a tedy jejich podíl na celkových aktivech činí 53,40 %, zatímco oběžná aktiva představují 46,34 %. V následujících letech je zastoupení stálých a oběžných aktiv téměř shodné.

Ačkoliv se objem pohledávek v průběhu let významně nezměnil, procentní vyjádření zastoupení pohledávek na celkových aktivech pokleslo z 25,67 % (2016) na pouhých 13,96 % (2020), neboť téměř 50 % tvořil dlouhodobý hmotný majetek a téměř 30 % peněžní prostředky.

U zásob lze pozorovat, že od roku 2017 stále mírně klesají. Co se týče peněžních prostředků, v roce 2017 mají největší podíl na celkových aktivech ze všech položek, a to 41,76 %. V dalších letech je podíl výrazně menší, z důvodu navýšení stálých aktiv, zejména dlouhodobého hmotného majetku.

Nejmenší položku struktury oběžných aktiv představovalo časové rozlišení aktiv, které ani v jednom sledovaném roce nedosahuje 1 %. Jedná se o nepatrnou položku, která obsahuje pouze pojistné za povinné ručení vozidel a licence softwaru.

Z tabulky 5 je patrné, že společnost v průběhu let snižuje svůj oběžný majetek, a naopak zvyšuje stálá aktiva, což zvyšuje hodnotu podniku. Vyjma posledního roku 2020, kdy stálá aktiva mírně poklesla a oběžná mírně vzrostla.

Tabulka 6: Vertikální analýza pasiv (v tis. Kč)

Položka	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
PASIVA CELKEM	22 039	100,00	23 546	100,00	29 032	100,00	27 785	100,00	29 127	100,00
Vlastní kapitál	16 379	74,32	19 291	81,93	23 223	79,99	24 603	88,55	26 545	91,14
Základní kapitál	200	0,91	200	0,85	200	0,69	200	0,72	200	0,69
Výsledek hospodaření minulých let	12 104	54,92	16 179	68,71	19 091	65,76	23 023	82,86	24 403	83,78
Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 075	18,49	2 912	12,37	3 932	13,54	1 380	4,97	1 942	6,67
Cizí zdroje	5 640	25,59	4 232	17,97	5 752	19,81	3 157	11,36	2 546	8,74
Krátkodobé závazky	5 640	25,59	4 232	17,97	5 752	19,81	3 157	11,36	2 546	8,74
Časové rozlišení pasiv	21	0,095	23	0,098	57	0,196	25	0,09	16	0,05

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Z tabulky 6 je zřejmé, že nejvýznamnější podíl na celkových pasivech má vlastní kapitál. V každém sledovaném roce přesahuje 70 %. V roce 2020 představuje dokonce 91,14 % z celkových pasiv. Důvodem je výše zmíněné ponechání zisku v podniku namísto rozdělení mezi společníky.

Cizí zdroje v procentním zastoupení v průběhu sledovaných let klesají. V roce 2017 byl splacen bankovní úvěr, proto dochází k nepatrnému snížení cizích zdrojů, které v roce 2018 opět vzrostly, neboť zvýšený objem zakázek zapříčinil i zvýšení závazků vůči dodavatelům. Od roku 2019 nastává opačný trend, obrat klesá, nákupy se snižují, a tudíž závazky z obchodních vztahů klesají.

V rámci analýzy cizích zdrojů lze také sledovat ukazatele zadluženosti uvedené v tabulce 7. Ukazatele zadluženosti stanovují poměr krytí mezi vlastními a cizími zdroji neboli do jaké míry je podnik financován cizími zdroji.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti (v %)

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Koeficient samofinancování	74,32	81,93	79,99	88,55	91,14
Celková zadluženost	25,59	17,97	19,81	11,36	8,74

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Koeficient samofinancování určuje schopnost krytí prostředků vlastními zdroji. Hodnota by neměla klesnout pod 30 % (FinAnalysis, 2022). Podnik má velmi vysokou finanční stabilitu. Vlastní kapitál vysoce převyšuje cizí kapitál.

Celková zadluženost slouží k identifikaci podílu cizího kapitálu na krytí celkových aktiv neboli výše zadluženosti podniku. Doporučená hodnota je vymezena v intervalu 30–60 %, ale při posuzování je nutné také přihlížet k danému odvětví ekonomiky. Například u průmyslu, do kterého se řadí zkoumaný podnik, se průměrná hodnota zadluženosti rovná 46,4 %. (Knápková a kol., 2017). Podnik má velmi nízkou zadluženost, je tedy nejvíce financován z vlastních zdrojů.

Z hlediska ekonomické efektivity lze sledovat rentabilitu zdrojů využívaných podnikem, a to jak na úrovni vlastního nebo celkového kapitálu. Rentabilita je schopnost podniku, dosahovat zisku na základě vložených prostředků. Ukazatele rentability uvádí tabulka 8.

Tabulka 8: Ukazatele rentability (v %)

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita VK (ROE)	18,64	12,41	13,60	5,02	6,67
Rentabilita aktiv (ROA)	24,89	15,10	16,93	5,61	7,32

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného vlastního kapitálu. Je doporučena hodnota vyšší než 8 % (Fistro, 2022). V prvních třech sledovaných letech podnik dosahuje velmi dobrých výsledků rentability vlastního kapitálu. Avšak v roce 2019 a 2020 se již výrazně snižuje. Je to proto, že klesá poptávka po slévárenských produktech, což způsobuje nižší zisk.

Rentabilita aktiv (ROA) poměřuje zisk s celkovými aktivy, ať už byla financována z vlastních nebo cizích zdrojů. Doporučená hodnota není stanovena, ale obecně by neměla klesnout pod 5 % (Fistro, 2022). V roce 2019 poklesla rentabilita aktiv na minimální hranici doporučené hodnoty. Příčinou je opět nižší zisk.

4.3 Analýza oběžných aktiv

V následující kapitole bude věnována pozornost vybraným položkám oběžných aktiv, to jsou položky zásob, pohledávek a peněžních prostředků. V rámci zásob bude vyhodnocena jejich struktura a vývoj v analyzovaném období 2016–2020. Budou hodnoceny i ukazatele aktivity, jako je doba obratu zásob a rychlost obratu zásob. Také bude vyhodnocena struktura krátkodobých pohledávek a struktura jejich nejpočetnější složky, totiž pohledávek z obchodních vztahů. Dále budou hodnoceny ukazatele doby obratu pohledávek a rychlosti obratu pohledávek. Rovněž budou vyhodnoceny peněžní prostředky, a to jak na účtech, tak v pokladně. Budou posuzovány také ukazatele likvidity I., II. a III. stupně.

4.3.1 Zásoby

Zásoby podniku tvoří zboží, které představují odlitky a náhradní díly k dieselovým motorům, další položkou je materiál, což je zejména dřevo a překližka a poslední položkou je nedokončená výroba, která obsahuje rozpracovanou výrobu modelů a rozpracované svařence.

Tabulka 9: Struktura zásob (v tis. Kč)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Zásoby	3 104	3 643	3 197	2 702	2 449
Materiál	86	82	77	72	63
Nedokončená výroba a polotovary	574	426	125	97	247
Zboží	2 444	3 135	2 995	2 533	2 004
Poskytnuté zálohy na zásoby	-	-	-	-	135

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Z tabulky 9 je zřejmé, že největší podíl v zásobách má ve všech sledovaných letech položka zboží, která v každém roce přesahuje hodnotu 2 000 tis. Kč. Hlavním důvodem je skutečnost, že se podnik zaměřuje nejvíce na prodej odlitků. Zásoby materiálu jsou nižší, neboť tato položka se nakupuje vždy až pro konkrétní zakázku od odběratele, jedná se totiž převážně o kusovou výrobu. Ve výkazech na konci účetního období nefiguruje položka výrobky, protože veškeré dokončené výrobky jsou ihned prodány. Na konci roku podnik disponuje pouze nehotovými výrobky, které spadají do nedokončené výroby. Dodavatelé podniku většinou nepožadují zálohové platby na zásoby, takže se ve výkazech téměř neobjevují, kromě roku 2020, kdy menší dodavatel požadoval zálohu na ocelové výpalky.

Zásoby lze hodnotit pomocí ukazatelů aktivity, konkrétně ukazateli rychlosti obratu zásob a doby obratu zásob, které obsahuje tabulka 10.

Tabulka 10: Ukazatele aktivity zásob

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Rychlost obratu zásob	15,48	12,54	16,73	15,37	14,63
Doba obratu zásob (dny)	23,57	29,12	21,82	23,74	24,96

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Rychlost obratu zásob udává, kolikrát je každá položka zásob během roku prodána a opět naskladněna. V průběhu sledovaných let se rychlost obratu zásob výrazně nemění. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 4,5 do 6 (FinAnalysis, 2022). Podnik má tedy velmi vysokou obrátku zásob. Je to z toho důvodu, že podnik disponuje s minimální zásobou materiálu a většinu zásob tvoří položka zboží.

Doba obratu zásob uvádí, kolik dnů uběhne od nákupu do prodeje zásob. Za velmi příznivou dobu obratu zásob je považována hodnota do 30 dnů, což podnik splňuje, a tudíž neváže příliš dlouho finanční prostředky ve svých zásobách. (Režňáková, 2010)

4.3.2 Pohledávky

Přehled pohledávek uvádí tabulka 11. Podnik nemá žádné dlouhodobé pohledávky, disponuje pouze krátkodobými pohledávkami.

Tabulka 11: Struktura pohledávek

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobé pohledávky (tis. Kč)	5 657	4 944	7 036	4 996	4 065
Dlouhodobé pohledávky (tis. Kč)	-	-	-	-	-
Podíl pohledávek na OA (%)	34,07	26,84	52,30	38,67	27,34
Podíl pohledávek na CA (%)	25,67	20,997	24,24	17,98	13,96

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Krátkodobé pohledávky v průběhu sledovaných let se pohybují v přibližně stejné výši, a to kolem 5 000 tis. Kč. V roce 2018 mají pohledávky podíl na oběžných aktivech více než 50 %. Je to z toho důvodu, že v tomto roce se výrazně snížily peněžní prostředky, které mají na oběžných aktivech v každém sledovaném roce největší podíl. Podíl pohledávek na celkových aktivech se v prvních třech letech pohyboval okolo 20 % a od roku 2019 začal již klesat. Je to pro to, že celková aktiva jsou v posledních letech tvořena nejvíce dlouhodobým hmotným majetkem.

Tabulka 12: Struktury krátkodobých pohledávek (v tis. Kč)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Krátkodobé pohledávky	5 657	4 944	7 036	4 996	4 065
Pohledávky z obchodních vztahů	4 675	4 100	5 946	4 023	3 058
Stát – daňové pohledávky	884	755	1 010	881	899
Krátkodobé poskytnuté zálohy	93	89	80	92	90
Jiné pohledávky	5	-	-	-	18

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Z tabulky 12 je patrné, že největší podíl na krátkodobých pohledávkách mají jednoznačně pohledávky z obchodních vztahů. V každém roce přesahují podíl 80 % na krátkodobých pohledávkách. Další položku tvoří daňové pohledávky vůči státu. Zde se jedná hlavně o pohledávky nadměrných odpočtů DPH za měsíce listopad a prosinec. Podnik totiž převážnou většinu svého zboží dodává do jiných členských států EU. Krátkodobé poskytnuté zálohy představují zálohy na spotřebované energie, tj. elektrická energie, plyn a voda. V jiných pohledávkách v roce 2020 je zahrnuta podpora z programu Antivirus B na náhradu mezd, kdy byli někteří zaměstnanci kvůli dopadům epidemie koronaviru na překážce v práci ze strany zaměstnavatele, neboť byl výrazně omezen odbyt zboží a výrobků.

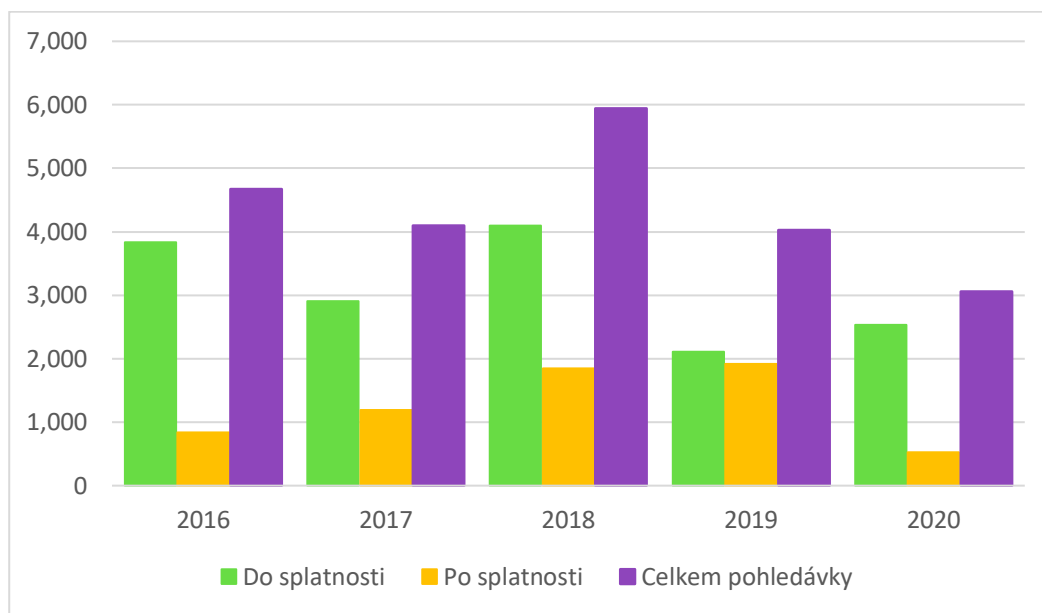
S ohledem na to, že největší položkou v rámci pohledávek jsou pohledávky z obchodních vztahů bude jim věnována ještě dílčí pozornost. V každém sledovaném roce představují pohledávky z obchodních vztahů více než 80 % krátkodobých pohledávek. V tabulce 13 lze vidět strukturu pohledávek z obchodních vztahů do splatnosti a po splatnosti.

Tabulka 13: Struktura pohledávek z obchodních vztahů (v tis. Kč)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Celkem do splatnosti	3 838	2 905	4 099	2 106	2 535
do splatnosti	3 838	2 905	4 099	2 106	2 535
Celkem po splatnosti	837	1 196	1 847	1 917	523
do 30 dnů	595	717	933	1 491	218
31–90 dnů	213	361	804	392	305
91–180 dnů	29	118	110	34	-
181–365 dnů	-	-	-	-	-
více než 365 dnů	-	-	-	-	-
Celkem pohledávky	4 675	4 100	5 946	4 023	3 058

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Graf 1: Struktura pohledávek z obchodních vztahů (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Podnik má nastavenou splatnost faktur za dodání zboží obvykle 30 dnů, u prodeje služeb 14 dnů a zcela výjimečně je u některých obchodních partnerů sjednána splatnost i 60 dnů. Pohledávky do splatnosti tvoří ve všech sledovaných letech nadpoloviční většinu pohledávek z obchodních vztahů, což je přehledně vidět z grafu 1. V roce 2018 počty pohledávek po splatnosti mírně narostly a v roce 2019 byl stav pohledávek do i po splatnosti s rozdílem necelých 200 tis. Kč vcelku vyrovnaný. Je to z důvodu, že většina faktur po splatnosti v tomto roce měla splatnost během vánočních svátků a ke konci roku, kdy většina společností má celozávodní dovolenou a úhrady těchto faktur probíhají až v novém roce.

V každém sledovaném roce mají největší zastoupení na pohledávkách po splatnosti pohledávky do 30 dnů. Znamená to, že ačkoliv jsou někdy termíny ze strany odběratelů nedodrženy, jedná se většinou o kratší časový úsek v rámci několika dnů. Pohledávky po splatnosti do 90 dnů mají již menší zastoupení a pohledávky po splatnosti do 180 dnů se vyskytují minimálně, v roce 2020 se dokonce nevyskytují vůbec. Žádné pohledávky nepřesáhly dobu splatnosti o více než 180 dnů. Odběratelé většinou dodržují stanovené termíny plateb. Jestliže zákazníci delší dobu neplatí, podnik posílá psané upomínky, následně provádí telefonické upomínky a pokud ani to nepomůže, pozastaví výdej dalšího zboží tomuto zákazníkovi, dokud není dlužná částka uhrazena.

Pohledávky lze také hodnotit pomocí ukazatelů aktivity, a to ukazateli rychlosti obratu pohledávek a doby obratu pohledávek, které jsou uvedeny v tabulce 14.

Tabulka 14: Ukazatele aktivity pohledávek

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Rychlost obratu pohledávek	8,50	9,24	7,60	8,31	8,81
Doba obratu pohledávek (dny)	42,96	39,51	48,01	43,90	41,42

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Rychlost obratu pohledávek určuje, jak rychle jsou pohledávky podniku přeměňovány na hotovost. Tento ukazatel dosahuje nižších hodnot než rychlost obratu zásob, avšak stále ji lze považovat za dostačující.

Doba obratu pohledávek zjišťuje průměrný počet dní, které uběhnou mezi dnem vystavení faktury a jejího zaplacení. Optimálně by se měl ukazatel rovnat hodnotě přibližně 30 dnů, maximálně však 90 dnům (FinAnalysis, 2022). Ve sledovaném podniku dosahují hodnoty přibližně 40 dnů. Pohledávky jsou tedy řízeny efektivně.

4.3.3 Peněžní prostředky

Peněžní prostředky představují položku s největším podílem na pracovním kapitálu. Jedná se o peněžní prostředky v pokladně a na bankovních účtech.

Tabulka 15: Struktura peněžních prostředků (v tis. Kč)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Peněžní prostředky	7 845	9 832	3 220	5 220	8 357
- v pokladně	57	77	153	74	98
- na účtech	7 788	9 755	3 067	5 146	8 259

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Z tabulky 15 vyplývá, že podnik si v průběhu let udržuje velký objem peněžních prostředků na účtech. V roce 2018 dochází k větším investicím, a proto se objem snižuje. V následujících letech je položka opět navyšována. V pokladně udržuje podnik pouze

nezbytné množství peněz pro nutné platby v hotovosti, jedná se hlavně o drobné nákupy a peníze na vyplácení cestovních náhrad zaměstnanců.

V rámci analýzy a řízení peněžních prostředků lze také sledovat ukazatele likvidity, které uvádí tabulka 16. Likvidita vyjadřuje schopnost podniku včas a v plné výši splatit své krátkodobé závazky.

Tabulka 16: Ukazatele likvidity

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Okamžitá likvidita (I. stupně)	1,39	2,32	0,56	1,65	3,28
Pohotová likvidita (II. stupně)	2,39	3,49	1,78	3,24	4,88
Běžná likvidita (III. stupně)	2,94	4,35	2,34	4,09	5,84

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Okamžitá likvidita uvádí, jakou část krátkodobých závazků je podnik schopen splatit okamžitě. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,5 (Knápková a kol., 2017). Podnik přesahuje doporučené hodnoty, což znamená že má mnoho peněžních prostředků, které nejsou využívány efektivně. V roce 2018 je dosaženo hraniční hodnoty.

Pohotová likvidita poměřuje krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky ke krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota je vymezena od 1 do 1,5 (Knápková a kol., 2017). V podniku opět hodnoty převyšují doporučené hodnoty. Podnik je schopen uhradit své krátkodobé dluhy.

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývá oběžný majetek krátkodobé závazky. Doporučená hodnota je stanovena v intervalu 1,5–2,5 (Knápková a kol., 2017). Podnik má hodnoty III. stupně likvidity vyšší, kromě roku 2018, kdy dosahuje hodnoty 2,34.

Podnik si udržuje v letech 2016 a 2017 vyšší objem peněžních prostředků z důvodu plánovaného nákupu pozemku. V roce 2018 byl uskutečněn plánovaný nákup, a proto peněžní prostředky klesají. V roce 2019 a 2020 opět postupně narůstají, neboť společnost plánuje do budoucna výstavbu administrativního a skladovacího objektu.

4.4 Analýza pracovního kapitálu

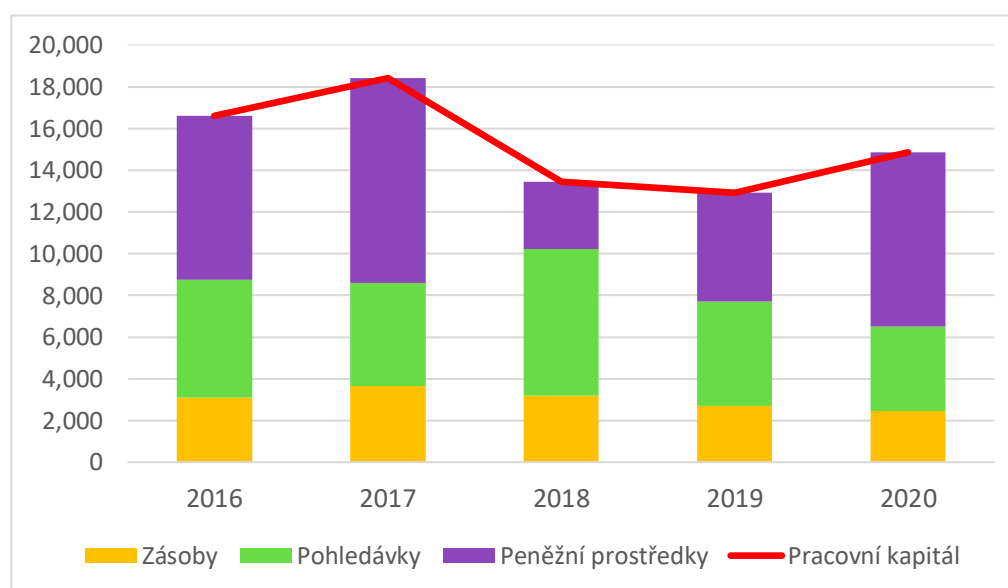
V této kapitole bude analyzována struktura pracovního kapitálu a čistého pracovního kapitálu. Rovněž bude vypočítána kapitálová potřeba pro financování oběžného majetku.

Tabulka 17: Struktura pracovního kapitálu (v tis. Kč)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Pracovní kapitál	16 606	18 419	13 453	12 918	14 871
Zásoby	3 104	3 643	3 197	2 702	2 449
Pohledávky	5 657	4 944	7 036	4 996	4 065
Peněžní prostředky	7 845	9 832	3 220	5 220	8 357

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Graf 2: Struktura pracovního kapitálu (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Z grafu 2 je patrné, že pracovní kapitál do roku 2017 nepatrně rostl, avšak v roce 2018 se snížil, hlavně z důvodu čerpání většího objemu peněžních prostředků. Ještě v roce 2019 se pracovní kapitál mírně snížil, ale následně v roce 2020 opět vzrostl na necelých 15 000 tis. Kč. Ačkoliv pohledávky mírně poklesly, tak peněžní prostředky opět narostly, což vedlo ke zmíněnému nárůstu pracovního kapitálu.

V celkovém součtu položkou s největším zastoupením pracovního kapitálu jsou peněžní prostředky. V roce 2017 dokonce dosahují výše 9 832 tis. Kč, zato v roce 2018 poklesly na hodnotu 3 220 tis. Kč z důvodu větších investic do dlouhodobého majetku. Z tabulky 17 je zřejmé, že zásoby podniku se v průběhu sledovaných let příliš nemění, stále se pohybují v rozmezí 2 000–3 000 tis. Kč. Velikost pohledávek se ve všech letech pohybuje okolo 4 000–5 000 tis. Kč, kromě roku 2018, kdy vzrostly na 7 036 tis. Kč, neboť v tomto roce byla vyšší poptávka po slévárenských produktech.

Podnik disponuje poměrně velkým pracovním kapitálem, je to způsobeno především větším množstvím peněžních prostředků, které nejsou využity.

4.4.1 Čistý pracovní kapitál

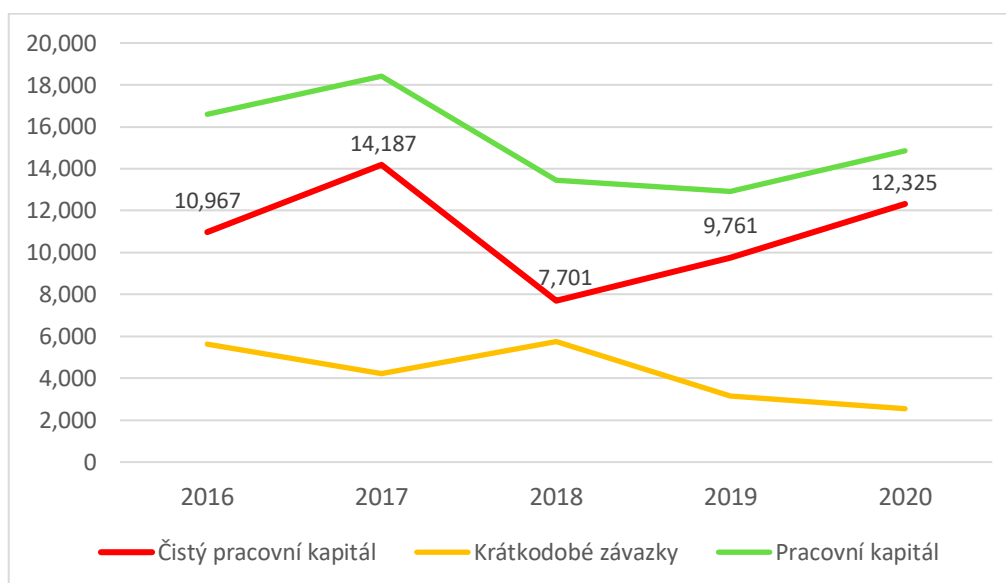
Čistý pracovní kapitál je vypočítán jako rozdíl mezi pracovním kapitálem a krátkodobými závazky. Představuje, jakou část provozních prostředků bude mít podnik k dispozici, pokud zaplatí všechny své krátkodobé dluhy.

Tabulka 18: Struktura čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý pracovní kapitál	10 967	14 187	7 701	9 761	12 325
Krátkodobé závazky	5 639	4 232	5 752	3 157	2 546
Pracovní kapitál	16 606	18 419	13 453	12 918	14 871

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Graf 3: Struktura čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z grafu 3 je znatelné, že krátkodobé závazky nejsou příliš vysoké. Ve všech sledovaných letech nedosahují ani poloviny hodnoty pracovního kapitálu. Nejnižší hodnoty dosahují v roce 2020, a sice 2 546 tis. Kč. Je to z důvodu již zmíněného poklesu obratu a poptávky. Krátkodobé závazky jsou tvořeny položkami závazky k úvěrovým institucím, závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky vůči státu a dohadné účty pasivní.

Největší položku tvoří závazky z obchodních vztahů, které se v prvních třech sledovaných letech pohybují okolo 4 000 tis. Kč. V letech 2019 klesají a v roce 2020 dosahují hodnoty pouhých 1 800 tis. Kč. V porovnání s pohledávkami se závazky pohybují v přibližně stejné výši kromě roků 2019 a 2020, kdy mírně poklesly. Další příčinou kromě nižšího obratu byla snaha podniku uhradit před koncem roku co nejvíce svých závazků.

Z tabulky 18 je patrné, že čistý pracovní kapitál v roce 2017 vzrostl oproti roku 2016 o necelé 4 000 tis. Kč. Po roce 2017 došlo k jeho zásadnímu snížení, zhruba o polovinu. Od té doby čistý pracovní kapitál opět roste, zejména z toho důvodu, že krátkodobé závazky klesají.

Objem čistého pracovního kapitálu je poměrně velký. Podnik nemá příliš vysoké krátkodobé závazky oproti pracovnímu kapitálu, a proto mu zbude velká část provozních prostředků i po splacení krátkodobých dluhů.

4.4.2 Kapitálová potřeba pro financování oběžného majetku

Pro stanovení výše pracovního kapitálu bude využit obratový cyklus peněz a jednodenní náklady na prodané zboží.

Tabulka 19: Obratový cyklus peněz (ve dnech)

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Doba obratu zásob	23,57	29,12	21,82	23,74	24,96
Doba obratu pohledávek	42,96	39,51	48,01	43,90	41,42
Doba odkladu plateb	42,82	33,82	39,25	27,74	25,94
Obratový cyklus peněz	23,71	34,81	30,58	39,90	40,44

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Doba, po kterou jsou zásoby vázány v podniku od jejich nakoupení do prodeje, je v průměru 24 dnů. V každém roce je to méně než 30 dnů, což je hranice považovaná za příznivou pro ukazatele doby obratu zásob. Doba obratu pohledávek, která zahrnuje čas ode dne vystavení faktury do jejího zaplacení, se průměrně rovná 43 dnům. Je zřejmé, že odběratelé vcelku dodržují termíny plateb a nenabírají velké zpoždění. Doba odkladu plateb neboli doba mezi nákupem materiálu a práce a platbou za ně se v prvních dvou letech pohybuje v podobné výši jako doba obratu pohledávek a poté se snižuje. Znamená to, že podnik dostává svým závazkům včas. Doba inkasa pohledávek a doba odkladu plateb by měly být vyrovnané, což podnik víceméně splňuje.

Z tabulky 19 vyplývá, že obratový cyklus peněz se v podniku v průběhu let nepatrně zvyšuje. Přesto dosahuje poměrně příznivých hodnot. Podnik platí za své závazky dříve, než je mu placeno od jeho odběratelů, což nemusí být pro podnik výhodné. Ovšem vzhledem k vysoké hodnotě okamžité likvidity, a tudíž vyššímu objemu peněžních prostředků, by to nemělo společnosti působit potíže.

Druhým faktorem, který ovlivňuje kapitálovou potřebu pro financování oběžného majetku jsou jednodenní náklady na prodané zboží. Kapitálovou potřebu na oběžný majetek lze vypočítat jako součin obratového cyklu peněz a jednodenních nákladů. Jednodenní náklady jsou spočítány jako náklady na prodané zboží vydělené 365 dny.

Tabulka 20: Kapitálová potřeba na oběžný majetek

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady na prodané zboží (tis. Kč)	27 215	24 002	29 332	21 825	18 700
Jednodenní náklady (tis. Kč)	74,56	65,76	80,36	59,79	51,23
Obratový cyklus peněz (dny)	23,71	34,81	30,58	39,90	40,44
Kapitálová potřeba (tis. Kč)	1 767,75	2 288,78	2 457,22	2 385,89	2 071,63

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku, 2022

Z tabulky 20 lze pozorovat, že po roce 2016 kapitálová potřeba na oběžný majetek rostla a od roku 2019 se opět snižovala. Průměrná hodnota kapitálové potřeby se rovná 2 194 tis. Kč. Kapitálová potřeba podniku je ve všech sledovaných letech relativně nízká. Společnost má tedy dostatek finančních prostředků, aby pokryla svůj oběžný majetek.

5 Zhodnocení výsledků

V této kapitole bude zhodnocena horizontální a vertikální analýza majetkové a kapitálové struktury, řízení pracovního kapitálu a jeho jednotlivých složek a analýza jeho potřeby. Také budou formulována možná doporučení ke zlepšení situace.

5.1 Horizontální a vertikální analýza

Z vertikální analýzy aktiv bylo zjištěno, že celková aktiva podniku se v průběhu sledovaných let příliš nemění, mění se pouze poměr stálých a oběžných aktiv. Do roku 2018 tvořila oběžná aktiva přes 70 % celkových aktiv, od roku 2018 se snížila na zhruba polovinu celkových aktiv, přičemž stálá aktiva byla nepatrně větší. Největší podíl na oběžných aktivech měly peněžní prostředky v letech 2016 a 2017, a to kolem 40 %. V dalších letech měly vcelku vyrovnaný poměr s pohledávkami, protože peněžní prostředky byly využity na velké nákupy v roce 2018. To se ovšem mění v roce 2020, kdy pohledávky poklesly na pouhých 13 % oběžných aktiv a peněžní prostředky vzrostly na 28 %. Podíl zásob se v průběhu let rovnal průměrně 11 %.

Vertikální analýza pasiv ukázala, že vlastní kapitál tvoří naprostou většinu celkových pasiv, v roce 2020 dokonce 91,14 %. Největší podíl na vlastním kapitálu má výsledek hospodaření minulých let, protože společníci ponechávají zisk v podniku. Cizí zdroje se v průběhu let snižovaly, zvláště v letech 2019 a 2020, kdy byl menší obrat, a tudíž menší nákupy.

Z horizontální analýzy aktiv vyplývá, že se celková aktiva vyznačují mírně rostoucí tendencí. Změny v jednotlivých letech nejsou příliš významné. Zato stálá aktiva, která mají v prvních dvou letech menší zastoupení na celkových aktivech, v roce 2018 narůstají o 204,96 %, což je zhruba 10 500 tis. Kč. Důvodem je již zmíněný větší nákup investic. Pořízení nového CNC stroje vedlo k rozšíření nabídky výroby dalších typů slévárenských modelů, čímž se zvýšila poptávka a následně obrat. Oběžná aktiva ve sledovaných letech nepravidelně rostla i klesala. Nejvíce vzrostla v roce 2020, a to o 15 %. Zásoby nevykazují významné změny. Co se týče pohledávek, ve stěžejním roce 2018 vzrostly o nemalých 42,31 %, protože vzrostla poptávka po slévárenských produktech. Naopak peněžní prostředky v tomto roce poklesly o 67,25 %, což opět souvisí s nákupem hmotného

majetku. V dalších letech peněžní prostředky narůstaly vždy o zhruba 60 %. Podnik si tvořil rezervy peněz pro stavební investice.

Horizontální analýza pasiv prokázala, že celková pasiva nejvíce vzrostla v roce 2018, a to o 23,3 %. Vlastní kapitál v průběhu let narůstá, nejvíce právě v roce 2018, kdy je rozdíl oproti roku 2017 roven přibližně 20 %. V každém roce vlastní kapitál nejvíce zvyšuje výsledek hospodaření minulých let. Cizí zdroje ve většině sledovaných let spíše klesají, kromě roku 2018, kdy vzrostly o 35,92 %. Důvodem byl větší objem nákupu zboží, díky zvýšené poptávce.

5.2 Řízení pracovního kapitálu

Pracovní kapitál ve sledovaných letech vychází poměrně vysoký. V každém roce přesahuje hodnotu 12 000 tis. Kč. Největší podíl představují peněžní prostředky, poté pohledávky a nakonec zásoby. Hodnoty čistého pracovního kapitálu dosahují podobné výše jako pracovní kapitál, neboť krátkodobé závazky nejsou nijak vysoké. Společnost má tedy nadbytek provozního kapitálu a může bez potíží udržovat chod podniku.

5.2.1 Řízení zásob

V podniku nejsou využívány žádné určité metody řízení zásob. Podnik nedisponuje velkými zásobami materiálu, protože materiál je nakupován převážně pro konkrétní zakázky. Většinou se jedná o kusovou výrobu, a proto podnik nemusí mít žádné konkrétní druhy materiálu na skladě. Výrobky jsou po dokončení ihned prodány, a tudíž se ani neobjevují ve výkazech. Vyskytují se zde pouze zásoby nedokončené výroby, což jsou výrobky, které nebyly do konce roku ještě dokončeny. Největší položkou zásob je zboží, protože se podnik více než na výrobu soustřeďuje na prodej odlítků.

K hodnocení efektivnosti řízení zásob byly využity ukazatele doba obratu zásob a rychlost obratu zásob. Ve všech sledovaných letech vyšla rychlost obratu zásob velmi vysoká oproti doporučeným hodnotám. Je to právě z důvodu velkého objemu zboží a menších zásob materiálu. Co se týče doby obratu zásob, v podniku vychází velmi příznivě, a to vždy pod hodnotu 30 dnů. Zásoby podniku se prodávají velmi rychle, opět z výše zmíněných důvodů.

Dodací lhůty výrobků na zakázku se stanovují s ohledem na dodací doby materiálu, které mohou různě kolísat. Případné výpadky dodávek zásob podnik řeší tím, že má více

dodavatelů pro určitý druh zboží. Vzhledem k velikosti podniku a objemu držených zásob nepotřebuje využívat žádné konkrétní metody řízení zásob. Celkově lze říci, že podnik řídí své zásoby efektivně a není zásadně nutné, aby svůj přístup změnil.

5.2.2 Řízení pohledávek

V podniku se vyskytují pouze krátkodobé pohledávky. Ve sledovaných letech dosahují téměř vždy stejné výše okolo 5 000 tis. Kč. Největší zastoupení na krátkodobých pohledávkách mají jednoznačně pohledávky z obchodních vztahů, které přesahují vždy 80 %. Odběratelé zpravidla platí za své objednávky včas, a tudíž podnik nemusí téměř řešit nepříjemné upomínky a vymáhání pohledávek. Pohledávky, které překročily lhůtu splatnosti se většinou pohybují v malých hodnotách a nejčastěji do 30 dnů od splatnosti. Minimálně se vyskytují pohledávky po splatnosti do 180 dnů. V těchto případech podnik využívá písemných a telefonických upomínek, případně pozastavení výdeje dalšího zboží.

Dále byly pro analýzu pohledávek využity ukazatele aktivity, a to doba obratu pohledávek a rychlost obratu pohledávek. Rychlost obratu pohledávek nabývá ve všech letech přibližně hodnoty 8. Doba obratu pohledávek se pohybuje okolo 40 dnů. Optimálně by se mělo jednat o hodnotu 30 dnů, ale jak už bylo zmíněno, většina odběratelů hradí pohledávky včas nebo do 30 dnů po splatnosti, takže zde nenastává větší problém.

Vzhledem k tomu, že podnik má velmi vysokou okamžitou likviditu, není příliš vázaný na své odběratele a včasné splácení pohledávek. Může si dovolit čekat déle na příchozí platby, a přitom sám zvládat placení svým dodavatelům.

Podnik nevyužívá k prověřování nových obchodních partnerů žádnou externí společnost a sám si vyhledává informace z veřejně dostupných zdrojů. Vzhledem k současné značné nestabilitě na trzích společnost zvažuje zavedení externích služeb při hodnocení nových obchodních partnerů. Tyto služby ovšem bývají finančně nákladné a není jisté, zda by se to společnosti vyplatilo.

5.2.3 Řízení peněžních prostředků

Peněžní prostředky, jak už bylo řečeno, jsou v podniku nejpočetnější složkou pracovního kapitálu.

V pokladně jsou peníze udržovány na nezbytně nutné úrovni pro účely vyplácení cestovních náhrad zaměstnanců nebo na drobnější nákupy. Na účtech se nachází vyšší objem

peněžních prostředků, který se využívá pro hlavní nákupy, ale zároveň také pro zabezpečení v ohledu likvidnosti podniku.

Podnik dosahuje velmi vysokých hodnot likvidity, a to ve všech třech stupních. Hodnoty pohotové a běžné likvidity dosahují vyšších hodnot, než je doporučeno, podnik tedy dokáže splatit své závazky, pokud by přeměnil veškerá svá oběžná aktiva na peníze. Okamžitou likviditu udržuje také na vyšší úrovni, obzvláště v posledním sledovaném roce, kdy dosahuje hodnoty 3,28, přičemž doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 0,2–0,5. Společnost je tedy schopná splatit všechny své krátkodobé závazky okamžitě bez přeměny oběžných aktiv na hotovost, protože má nadbytek peněžních prostředků.

Vysoká likvidita znamená nedostatečné využití kapitálu, což snižuje rentabilitu podniku. Na druhou stranu je to výhodné pro věřitele, neboť se nemusí obávat nezaplacení dodávek. Podnik by měl snížit objem svých peněžních prostředků, alespoň na úroveň, kdy se budou hodnoty všech stupňů likvidity pohybovat v doporučeném rozmezí. V příštích letech se pravděpodobně peněžní prostředky v podniku sníží, neboť se plánuje výstavba nové skladovací a administrativní budovy.

5.2.4 Kapitálová potřeba pro financování oběžného majetku

Obratový cyklus peněz ve sledovaném podniku dosahuje poměrně příznivých hodnot, ale vykazuje rostoucí tendenci. V roce 2016 se rovná pouhým 23 dnům. V ostatním letech se začíná zvyšovat a v roce 2020 dosahuje již 40 dnů. Doba obratu zásob dosahuje příznivých hodnot a změna tudíž není potřebná. Podle doby obratu pohledávek a doby odkladu plateb podnik hradí své závazky dříve, než je hrazeno jemu od odběratelů. V posledních dvou letech se rozdíl mezi těmito ukazateli rovná přibližně 16 dnům, což není tak markantní rozdíl. Podniku toto nepůsobí větší potíže, neboť má velmi vysokou okamžitou likviditu, a tudíž zvládá hradit své závazky i bez předchozích plateb od odběratelů. Přesto by se podnik měl snažit své odběratele motivovat k dodržování stanoveného termínu plateb, aby došlo ke zrychlení obratového cyklu peněz a nedocházelo tak k jeho dalšímu prodloužení. Podnik by rovněž mohl prodloužit svou dobu odkladu plateb, ale jen za předpokladu, že by to neuškodilo vztahu s dodavateli.

Kapitálová potřeba na oběžný majetek, která vychází z obratového cyklu a jednodenních nákladů na prodané zboží, dosahuje ve všech sledovaných letech relativně nízkých hodnot, a to okolo 2 000 tis. Kč. Kapitálová potřeba je oproti velikosti

pracovního kapitálu, který vždy přesahuje 12 000 tis. Kč, velmi nízká. Znamená to, že podnik má dostatek finančních prostředků na pokrytí oběžného majetku. Bylo by ovšem vhodné, kvůli vysokému rozdílu těchto dvou hodnot, aby společnost zvážila snížení peněžních prostředků, které tvoří většinu pracovního kapitálu. Daly by se investovat do dalšího rozvoje podniku.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat proces řízení pohledávek a pracovního kapitálu ve společnosti SAPAL TRADE, s. r. o. Pro tento záměr byla využita data za období 2016–2020, získaná z účetních výkazů rozvahy, výkazu zisku a ztrát a knih vystavených a přijatých faktur. Také byly využity informace získané prostřednictvím rozhovorů s vedením podniku.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byl popsán proces řízení pracovního kapitálu a jeho složek. Ve vlastní části práce byla rozebrána majetková a kapitálová struktura pomocí horizontální a vertikální analýzy. Dále byl analyzován pracovní kapitál, čistý pracovní kapitál a jednotlivé položky oběžných aktiv.

Analýza pracovního kapitálu odhalila, že jeho největší položkou jsou peněžní prostředky, poté pohledávky a nejmenší jsou zásoby. Peněžní prostředky jsou tvořeny převážně prostředky na bankovních účtech, v pokladně je udržováno pouze nezbytné množství. Pohledávky jsou tvořeny hlavně pohledávkami z obchodních vztahů, a to více než z 80 %. Pohledávky z obchodních vztahů představují většinou pohledávky před splatností. Převážně tedy odběratelé platí včas, což je příznivý stav. Pohledávky po splatnosti spadají většinou kategorie do 30 dnů po splatnosti. V žádném sledovaném roce nebyly po splatnosti více než 180 dnů, tudíž podnik nedisponuje žádnými dlouhodobými pohledávkami. Zásoby jsou v průběhu let přibližně stejné. Dosahují průměrně hodnoty 3 000 tis. Kč. Největší podíl na zásobách má položka zboží, protože podnik je nejvíce zaměřen na jeho prodej.

Z vypočtených ukazatelů rentability vyplývá, že podnik byl nejméně rentabilní v roce 2019 a také v roce 2020. Rentabilita vlastního kapitálu i aktiv dosahovala pouhých 5–7 %. V těchto letech byla nižší poptávka po slévárenských produktech, což způsobilo nižší zisk. V ostatních letech byla rentabilita příznivá a to průměrně 14 %. Rentabilitu vlastního kapitálu lze ovlivnit tím, že vlastní kapitál nebude ve větší míře převyšovat cizí kapitál a podnik bude více využívat možnosti úvěrů. Společnost by se tedy měla snažit více vyrovnat poměry obou kapitálů.

Ukazatele zadluženosti ukázaly, že podnik je nejvíce financován vlastními zdroji. V roce 2020 kryje vlastní kapitál aktiva dokonce z 90 %. Celková zadluženost se v průběhu let snižovala z 25 % na 8 %. Zadluženost je tedy velmi nízká a bylo by vhodné se alespoň lehce přiblížit k odvětvovému průměru.

Doba obratu zásob dosahovala příznivých výsledků, ve všech letech vycházela pod 30 dnů. Nejmenší hodnoty nabyly v roce 2018, kdy se rovnala 21,82 dnům, což je velmi dobré. Doba obratu pohledávek vycházela o něco vyšší, většinou kolem 40 dnů. V roce 2018 dosáhla největší hodnoty 48 dnů, nejmenší zase v roce 2017, což činilo 39 dnů. Ukazatel překročil optimální hranici 30 dnů, avšak stále jsou to dostačující hodnoty. Rychlost obratu zásob přesahovala ve všech letech doporučené hodnoty, což ovšem není na škodu. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2018, a to 16,73. Rychlost obratu pohledávek je o něco nižší než rychlost obratu zásob, většinou kolem 8.

Ukazatele likvidity všech tří stupňů vysoce přesahují doporučené hodnoty, a tudíž lze usoudit, že podnik má přebytek oběžného majetku, hlavně peněžních prostředků. Pouze v roce 2018 je dosaženo horních hraničních hodnot, z důvodu větších investic, jinak si podnik udržuje vyšší objem peněžních prostředků. Podnik nemá příliš finančních prostředků vázaných v zásobách, neboť si udržuje jejich minimální objem, a to zvyšuje jeho likviditu. Peněžních prostředků má naopak vysoký objem, což také zvyšuje likviditu. Vysoká míra likvidity může znamenat, že se podnik chová konzervativně a nevyhledává nové příležitosti pro investování volných finančních prostředků.

Z dlouhodobého hlediska je znatelné, že podnik se řídí spíše uvolněnou strategií řízení pracovního kapitálu. Nechává si větší objem peněžních prostředků, než skutečně potřebuje. Pouze v roce 2018 je objem peněžních prostředků menší než objem ostatních složek pracovního kapitálu. Je to z již zmíněného důvodu, totiž většího nákupu investic.

Z dosažených výsledků praktické části vyplývá, že se podnik nachází v dobré finanční situaci a je ekonomicky stabilní. Má dostatek pracovního kapitálu na hladký provoz a pokrytí svých závazků. I při zpožděných platbách od svých odběratelů, bude mít dostatek prostředků pro platby dodavatelům za nakoupené zásoby a služby.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní

BAŘINOVÁ, Dagmar a VOZŇÁKOVÁ Iveta, 2007. *Pohledávky: právně, daňově, účetně*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-1816-3.

FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-034.

KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-756-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VALSA Ondřej, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ Drahomíra, REMEŠ Daniel a ŠTEKER Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2010. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ Eva, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIMAN, Josef a PETERA Petr, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA Marek, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

VOZŇÁKOVÁ, Iveta, 2004. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 80-247-0770-5.

Internetové

70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis, 2022. *FinAnalysis* [online]. Plzeň [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Analýza poměrových ukazatelů, 2022. *Fistro* [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>

Co je pracovní kapitál?, 2019. *ALTAXO* [online]. Praha, ©2019 [cit. 2021-08-08]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/financovani/financovani-podnikani/co-je-pracovni-kapital>

JANÁKOVÁ, Tereza, *Finanční analýza z předmětu Ekonomika podniku*, seminární práce, ČZU v Praze, PEF, 2021

Kurzy devizového trhu, 2022. *Česká národní banka* [online]. Praha, ©2022 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/index.html?date=31.12.2021>

MRP II (Manufacturing Resource Planning), 2016. *Managementmania* [online]. ©2016 [cit. 2021-08-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manufacturing-resource-planning>

Nařízení komise (ES) č. 70/2001 o použití článků 87 a 88 Smlouvy o ES na státní podpory malým a středním podnikům, 2001. *MPO* [online]. 12. ledna 2001 [cit. 2022-01-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/30080/40534/481564/priloha007.pdf>

Nefinanční pracovní kapitál (Noncash Working Capital), 2016. *Managementmania* [online]. Plzeň, ©2016 [cit. 2021-08-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/nefinancni-pracovni-kapital>