

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

**Krátkodobé a dlouhodobé rozhodovací úlohy
v rámci finanční politiky podniku**

Vypracovala: Natálie Štěpáníková

Vedoucí práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Natálie ŠTĚPÁNÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E16500**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Krátkodobé a dlouhodobé rozhodovací úlohy v rámci finanční politiky podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem práce je definovat podstatu finančního řízení podniku. Dále specifikovat krátkodobé a dlouhodobé rozhodovací úlohy v rámci finanční politiky podniku, jeho možné finanční strategie a charakterizovat význam řízení čistého pracovního kapitálu. Vymežit hlavní oblasti finanční politiky u konkrétního podniku a navrhnout případná opatření v souladu s jeho strategickými cíli.

Osnova práce:

1. Finanční řízení - koncept řízení hodnoty podniku
2. Krátkodobé a dlouhodobé úlohy v rámci finanční politiky podniku
3. Oblasti finanční politiky
4. Faktory ovlivňující likviditu a její hodnocení
5. Řízení čistého pracovního kapitálu, obchodních úvěrů, zásob a cash management
6. Počítačová podpora finančního plánování
7. Případová studie na konkrétním podniku - návrh opatření v oblasti finanční politiky

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Baker, H. Kent (2011). Capital budgeting valuation: financial analysis for today's investment projects [online]. Hoboken, N. J.: Wiley.
- Fotr, J. (2012). Tvorba strategie a strategické plánování (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Higgins, R. C. (2012). Analysis for Financial Management. New York: McGraw - Hill/Irwin.
- Kislingerová, E., & kol. (2010). Manažerské finance. Praha: C. H. Beck.
- Koráb, V., & Režňáková, M. (2007). Podnikatelský plán (Vyd. 1.). Brno: Computer Press.
- Landa, M. (2007). Finanční plánování a likvidita (Vyd. 1.). Brno: Computer Press.
- Marinič, P. (2008). Plánování a tvorba hodnoty firmy (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Srpová, J. (2011). Podnikatelský plán a strategie (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

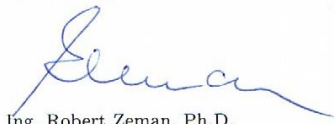
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 20. ledna 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2F)
370 05 České Budějovice


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 8. března 2017

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. 4. 2018

.....

Natálie Štěpáníková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Antonínu Šmejkalovi, Ph.D. za cenné připomínky, rady a trpělivost.

Dále bych ráda poděkovala společnosti ABC s.r.o. za poskytnutá data k vypracování mé bakalářské práce, zejména pak jednatelům společnosti za poskytnuté informace a rady.

Obsah

1	Úvod	11
2	Teoretická část	12
2.1	Finanční řízení	12
2.1.1	Koncept řízení hodnoty podniku	12
2.1.2	Hodnotový management	13
2.1.3	Hodnota podniku	13
2.2	Krátkodobé a dlouhodobé úlohy v rámci finanční politiky podniku	16
2.2.1	Krátkodobé finanční plánování	16
2.2.2	Dlouhodobé finanční plánování	17
2.3	Finanční politika	21
2.3.1	Hlavní oblasti finanční politiky	21
2.4	Faktory ovlivňující likviditu a její hodnocení	24
2.4.1	Likvidita	24
2.4.2	Faktory ovlivňující likviditu	26
2.5	Řízení čistého pracovního kapitálu	27
2.5.1	Produktivita kapitálu	28
2.6	Řízení zásob	29
2.7	Řízení cash managementu	32
2.8	Řízení obchodních úvěrů	33
2.8.1	Riziko	33
2.9	Počítačová podpora finančního plánování	34
3	Praktická část	37
3.1	Cíle a hypotézy	37
3.2	Metodika	37
3.3	Charakteristika podniku	40
3.3.1	Základní informace	40
3.3.2	Předmět podnikání	40
3.3.3	E-shopy	40
3.3.4	Organizační struktura	41
3.3.5	Zázemí podniku	42
3.4	Hospodaření podniku	43

3.4.1	Poměrové ukazatele	43
3.4.2	Rozdílový ukazatel	51
3.5	Obchodní cyklus podniku	52
3.5.1	Dodavatel	52
3.5.2	Banka	52
3.5.3	Zákazník	53
3.6	Zásoby	55
3.7	Financování	55
3.8	Krátkodobé a dlouhodobé cíle	56
3.8.1	Krátkodobý cíl	56
3.8.2	Dlouhodobý cíl	58
3.9	Zhodnocení efektivity návrhů	64
4	Závěr	66
I	Summary	67
II	Seznam použité literatury	68
III	Seznam obrázků a tabulek	70

1 Úvod

Fungující a prosperující podnik, nové auto, velký a moderní dům, tučné bankovní konto a mnoho dalších benefitů. Sen nejdne osoby, která si naplánovala svou budoucnost se zmíněnými věcmi. Cesta, která vede od snu k vlastnímu podnikání, je dlouhá, trnitá a s mnoha překážkami. Avšak sny se mají plnit, a pokud se bude v dané vizi postupovat s rozvahou, jistou dávkou odvahy a špetkou finančních prostředků do začátku, nic není nemožné.

Základním kamenem pro správné fungování podniku jsou krátkodobé a dlouhodobé cíle, od kterých se odvíjí veškeré finanční plánování a prosperující podnik by je tedy neměl opomíjet. Právě na základě faktických výpočtů a předem stanovených podmínek, kterými se bude dané podnikání řídit, lze nasměrovat vlastní podnik k úspěchu a nikoli k zániku.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část seznamuje s řízením hodnoty podniku a podstatou finančního řízení, krátkodobým a dlouhodobým finančním plánováním, řízením zásob, řízením cash managementu, řízením čistého pracovního kapitálu a poměrovými a rozdílovými ukazateli, které poskytují informace o finančním stavu daného podniku. Dále vymezuje oblasti finanční politiky a uvádí patřičnou počítačovou podporu.

Praktická část obsahuje metodiku, jejíž součástí jsou cíle, hypotézy a potřebné vzorce. Dále praktická část poskytuje informace o reálném podniku, pojednává o zhodnocení jeho finanční situace, při využití poměrových a rozdílových ukazatelů, popisuje vzájemné působení s bankovními institucemi, dodavateli a zákazníky. Věnuje se krátkodobým a dlouhodobým cílům popisovaného podniku a navrhuje opatření vedoucí k jeho růstu. Na základě těchto návrhů jsou sestaveny rozvahy a výkazy zisku a ztráty na období 2018 až 2020.

Závěr práce se věnuje zhodnocení efektivnosti jednotlivých návrhů, které byly stanoveny na základě krátkodobých a dlouhodobých cílů v rámci finanční politiky podniku a potvrzování hypotéz.

2 Teoretická část

2.1 Finanční řízení

2.1.1 Koncept řízení hodnoty podniku

Rozhodujícím ekonomickým kritériem investorů, při vkládání jejich prozatímně volných zdrojů do projektů, je schopnost firmy produkovat v budoucnu výnosy. Ukazatelé rentability jsou mírou zhodnocení investovaného kapitálu. Tyto ukazatelé mají různou formu např. (Valach, 1997):

- Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)
- Rentabilita aktiv (celkových zdrojů – ROA – Return on Assets)

Uvedené ukazatele lze použít k poměření:

- „*vytvořeného výsledku hospodaření, který může být ve formě provozního výsledku hospodaření (zisku), zisku před zdaněním (EBT – Earnings before Tax), zisku po zdanění (EAT – Earnings after Tax), eventuálně při použití mezinárodních účetních standardů zisku před úroky a zdaněním (EBIT – Earnings before Interest and Tax) nebo zisku před odpisy, úroky a daní (EBITDA – Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization). Mimo jiné se může v čitateli ukazatelů rentability objevit společně s výsledkem hospodaření i ukazatel cash flow.*
- *Investovaný kapitál, tj. vlastní kapitál (E – Equity), dlouhodobé zdroje (C – Capital), eventuálně tzv. zpoplatněné zdroje (zpoplatněný kapitál), tj. cizí zdroje financování, které jsou explicitně úročeny, a vlastní kapitál (Režňáková, 2010).“*

I přes značně rozšířené využívání ukazatelů rentability, má toto používání jisté nedostatky. Mezi překážky patří (Režňáková, 2010):

- statický charakter ukazatele,
- měření krátkodobé výnosnosti vyvolávající orientaci na krátkodobé cíle,
- závislost hodnoty všech kategorií výsledku hospodaření na způsobu účtování,
- nezohledňování rizika investování.

Zmíněné nedokonalosti však iniciují zájem k hledání výstižnějších ukazatelů měření schopnosti firem vytvářet výnosy (Režňáková, 2010).

2.1.2 Hodnotový management

Pokud se hovoří o konceptu řízení hodnoty podniku, nesmí být opomenuta podstatná část, kterou je koncept hodnotového managementu (Value Based Management), vycházející z domněnky, že růst hodnoty podniku je hlavním cílem podnikání. Pojetí hodnotového managementu se člení na dvě zásadní formy (Veber, 2005):

- **koncept shareholder value** stanovuje hodnotu podniku z pohledu poskytovatelů vlastního kapitálu; V podniku by měly být realizovány ty projekty, které přináší maximalizující hodnotu společnosti pouze pro své akcionáře (Baker & English, 2011).
- **koncept stakeholder value** stanovuje hodnotu podniku z pohledu všech zainteresovaných stran podílejících se na podnikání;

2.1.3 Hodnota podniku

Hodnota podniku je závislá na způsobilosti vytvářet budoucí výnosy, což znamená, že u hodnoty podniku záleží na oboru podnikání a dovednostech managementu zdokonalovat produkty firmy, nacházet nové příležitosti k investování, efektivně využívat disponibilních zdrojů. Jedním z všestranných ukazatelů, jenž může být použit k výběru investičního projektu, je ukazatel čistá současná hodnota (NPV – Net Present Value). NPV znázorňuje rozdíl mezi diskontovanými očekávanými příjmy z realizovaného investičního plánu a výdaji na investiční plán. Výpočet tohoto ukazatele nastiňuje, zda dané rozhodnutí prospívá nebo škodí vlastníkům.

Následující vzorec představuje výpočet ukazatele NPV (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010):

(1)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t} - IV$$

(Srpková, Řehoř a kolektiv, 2012)

kde: NPV – čistá současná hodnota v Kč;

P_t – příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč;

n – doba životnosti investice;

t – jednotlivé roky životnosti investice;

i – diskontní sazba (požadovaná výnosnost) investičního projektu;

IV – investiční výdaj spojený s realizací investice v Kč (před uvedením do provozu).

Současná hodnota firmy pro vlastníka v sobě zrcadlí budoucí hodnotu peněžních toků, které je možné z činností firmy předpokládat, přepočítanou na jejich současnou hodnotu. Vlastník nese riziko, které je zohledněno v následujícím výpočtu časové hodnoty peněz. Časovou hodnotu peněz je možné vyjádřit jako:

(2)

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

(Srpková, Řehoř a kolektiv, 2012)

kde: P_t – peněžní toky v jednotlivých letech;

t – jednotlivé roky;

n – celkový počet let;

i – diskontní úroková míra.

Faktické stanovení hodnoty podniku závisí na stylu formulace budoucích výnosů podniku a na zvolené metodě ocenění. „V teorii i v praxi se z výnosových metod aplikují přístupy vycházející z (Režňáková, 2010)“:

- cash flow – hlavně je využívána metoda diskontovaného volného cash flow (FCF – Free Cash Flow),
- kapitalizovaných čistých výnosů,
- ekonomické přidané hodnoty (EVA – Economic Value Added).

Následujícím modelem hodnoty podniku je metoda diskontovaného cash flow (Režňáková, 2010):

(3)

$$H = \sum_{t=1}^K \frac{FCF_t}{(1+i)^t} + \frac{FCF_{K+1}}{(i-g) * (1+i)^K}$$

(Režňáková, 2010)

kde: H – hodnota podniku (brutto),

FCF – volné cash flow, generované podnikem v jednotlivých letech existence,

i – diskontní sazba (kalkulovaná úroková míra, určená jako průměrné vážené náklady kapitálu),

K – délka (počet let) první fáze životnosti podniku,

g – očekávané tempo růstu volného cash flow v druhé fázi životnosti (tj. od roku K+1 do nekonečna).

2.2 Krátkodobé a dlouhodobé úlohy v rámci finanční politiky podniku

2.2.1 Krátkodobé finanční plánování

Krátkodobý finanční plán konkretizuje a specifikuje jednotlivé cíle daného roku v dlouhodobém finančním plánu. Z tohoto je možné usoudit, že je na krátkodobý plán pohlíženo jako na jednu ze složek dlouhodobého finančního plánu a zároveň lze říci, že se jedná o výchozí prostředek ke krátkodobému finančnímu řízení firmy. Krátkodobé finanční plánování nese oproti dlouhodobému některá specifika (Grünwald & Holečková, 2009):

- převládající úlohou v oblasti krátkodobého finančního plánování je zajištění krátkodobé platební schopnosti firmy,
- připravovanému roku předchází etapa, za kterou známe skutečnost,
- zisk je omezován krátkodobě neměnnými činiteli provozního charakteru,
- čím je období bližší, tím je menší riziko nesprávnosti odhadu externích podmínek (https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=94).

Primární podobou krátkodobého finančního plánu je plán peněžních příjmů a výdajů, sledující oběh peněžních prostředků. Dle časového zpracování plánu (rok, čtvrtletí, měsíc) je možné sledovat příjem a výdej peněžních prostředků v podniku. Příprava plánu příjmů a výdajů se zakládá na velice prosté myšlence, která je zpracována v tabulce 1.

Tabulka 1 - Sestavení plánu příjmů a výdajů

Počáteční stav peněžních prostředků na počátku plánovacího období
+ plánované příjmy za plánovací období
- plánované výdaje za plánovací období
= konečný stav peněžních prostředků na konci plánovacího období

Zdroj: Vlastní zpracování dle

(https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=94)

Další významnou úlohou krátkodobého finančního plánování je zjištění celkové potřeby peněžních prostředků pro jednotlivá plánovací období. V literatuře je možné se dočíst, že finanční manažeři považují nulový finanční zůstatek za velice rizikový, a proto bere kalkulace v úvahu také minimální peněžní zůstatek, který má za úkol krýt neočekávané výdaje. Krátkodobý finanční plán dává finančním manažerům za úkol, získat potřebné finanční zdroje na pokrytí předpokládaných peněžních požadavků podniku. Velice často jsou k těmto účelům využívány krátkodobé bankovní úvěry (https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=94).

Na konci plánovacího řetězce stojí plánovaná Rozvaha jako následek plánovaného Výkazu zisků a ztrát a plánovaných peněžních příjmů a výdajů.

2.2.2 Dlouhodobé finanční plánování

Základní funkcí dlouhodobého finančního plánování je zajištění nezbytných finančních zdrojů, za pomoci kterých budou dosaženy podnikové cíle. Dlouhodobý finanční plán je sestavován na takový časový úsek, který je shodný s délkou období dlouhodobých podnikových cílů. Délka tohoto období je závislá zejména na druhu činnosti podniku. Obvykle se jedná o období od tří do pěti let, avšak u firem se stálou činností může být toto období až desetileté. Finanční plán lze v průběhu období přizpůsobovat vzniklým situacím a měnícím se vnitřním i vnějším podmínkám podnikání. Počáteční dlouhodobou úlohou ve finanční politice podniku je odhad budoucích tržeb, jejichž vyvíjení je posuzováno dle marketingových studií, technického vývoje a flexibility firmy přizpůsobit se předvídaným situacím na trhu. Základním bodem dlouhodobého finančního plánu je vytvoření plánovaného Výkazu zisků a ztrát. Výpočet je znázorněn v tabulce 2, kde se zároveň objevuje pojem použitelný zisk. Tento druh zisku představuje pro firmu zdroj finančních prostředků, které mohou být použity k dalšímu rozvoji (https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=93).

Tabulka 2 - Výkaz zisků a ztrát

Výnosy
-náklady bez úroků
= Zisk před zdaněním a úroky
-úroky
= Zisk před zdaněním
-daň z příjmů
= Zisk po zdanění
-dividendy nebo podíly na zisku
= Použitelný zisk

Zdroj: Vlastní zpracování dle

https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=93

Za neméně důležitý úkol dlouhodobého finančního plánování je považováno sestavení Výkazu peněžních toků, jehož úlohou je vyřešit nadbytek nebo nedostatek finančních prostředků v plánovaném období. Zde se objevuje pojem provozní ziskové rozpětí, které představuje spojovací článek mezi tržbami a ziskem. Toto rozpětí znázorňuje cíl podniku, kterého se chce dopracovat z 1 Kč tržeb. Struktura tohoto výkazu je znázorněna v tabulce 3 (https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=93).

Struktura Výkazu peněžních toků:

Tabulka 3 - Výkaz peněžních toků

1. Tržby
2. Provozní ziskové rozpětí (v %)
3. Zisk před úroky a zdaněním ((ř. 1 * ř. 2) / 100)
4. Úroky
5. Zisk před zdaněním (ř. 3 – ř. 4)
6. Sazba daní z příjmů (v %)
7. Daně z příjmů ((ř. 5 * ř. 6) / 100)
8. Zisk po zdanění (ř. 5 – ř. 7)
9. Odpisy
10. Peněžní toky z provozní činnosti (ř. 8 + ř. 9)
11. Investiční výdaje na projekty uváděné do provozu v plánovacím období
12. Investiční výdaje vynaložené dříve na projekty uváděné do provozu v plánovacím období
13. Příjmy z dezinvestic
14. Finanční investice
15. Zvýšení provozního kapitálu
16. Předpokládané investiční výdaje na projekty zabezpečující cíle za horizontem plánovacího období
17. Peněžní toky z investiční činnosti (ř. 11 – ř. 12 – ř. 13 + ř. 14 + ř. 15 + ř. 16)
18. Výplata dividend
19. Dlouhodobé závazky
20. Dlouhodobé úvěry
21. Příjmy z emise akcií
22. Peněžní toky z finanční činnosti (ř. 21 – ř. 18 + ř. 19 + ř. 20)

Zdroj: Vlastní zpracování dle https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=93

Samozřejmostí a součástí předpokládaného objemu tržeb je zajištění dostatečné výrobní a personální kapacity. Z toho vyplývá další dlouhodobý úkol finanční politiky podniku, kterým je plánování peněžních toků z investiční činnosti. Zda jsou investice pro podnik uskutečnitelné, lze zjistit z plánu peněžních toků (Grünwald & Holečková, 2009).

Pokud jsou naplánovány peněžní toky a vytvořený Výkaz zisků a ztrát, sestaví se, na základě těchto údajů, Rozvaha. *„Plánovaná Rozvaha v dlouhodobém plánu nechává otevřenou kvantifikaci oběžného majetku a krátkodobých finančních zdrojů a zachycuje pouze jejich rozdíl ve formě pracovního kapitálu* (https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=93). “

2.3 Finanční politika

Každý podnik má svou zavedenou finanční politiku, která vychází ze strategických cílů. Jedná se o hlavní a dílčí cíle, kterých chce firma během určitého časového úseku dosáhnout. Společně s finančními cíli ohraničují prostor pro investiční a finanční řízení firmy. Mezi nejpodstatnější úkony finanční politiky patří vymezení prostoru podniku pro jeho chování v oblasti podnikových financí, zajišťující odolnost proti hrozbám, a zároveň udržení finanční důvěryhodnosti. Finanční politika představuje primární část finanční strategie podniku.

2.3.1 Hlavní oblasti finanční politiky

Do hlavních oblastí finanční politiky spadají:

1. Politika získávání finančních zdrojů – interní a externí financování

Opatření finančních prostředků z interních a externích zdrojů tvoří základnu tzv. dluhové politiky. Podniky se velice často uchylují k využívání úvěrů, jelikož s pomocí úvěrů, za určitých podmínek, dochází ke zvyšování rentability vlastního kapitálu. Dalším kladem pro firmy je fakt, že úroky se nezahrnují do nákladů a na rozdíl od zisku nepodléhají dani z příjmu (Synek, 2011).

Za hlavní typy externího financování lze uvést:

- akcie, podíly, obligace, dlouhodobé úvěry, finanční leasing, finanční podporu státu a jiné;

Za hlavní typy interního financování lze uvést:

- odpisy, nerozdělený zisk, finanční rezervy;

Přestože nese externí zadlužení několik výhod, stále je nutné se držet přiměřené míry zadlužení. V případě, že dochází k pozitivnímu efektu a výnosy z použití cizích zdrojů převyšují náklady na tyto zdroje, hovoří se o tzv. efektu finanční páky (Srpová, Řehoř, 2010).

(4)

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva (= celkový kapitál)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(Srpová, Řehoř, 2010)

2. Politika užívání finančních zdrojů – rozhodování a investování

Pokud se hovoří o politice užívání finančních zdrojů, jedná se o politiku investiční. Hlavní podstatou je řešení několika problémů např.: kolik peněz bude investováno, kdy bude nejvhodnější chvíle k investování nebo do čeho má podnik investovat. Většina investic putuje do dlouhodobého nehmotného majetku (software, databáze), dlouhodobého hmotného majetku (budovy, pozemky) nebo finančního majetku (volné akcie, cenné papíry). Ovlivňujícími faktory jsou očekávání a budoucí dopady, které jsou velmi složitě předvídatelné (Nováková, 2017).

3. Politika daňové optimalizace a podnikového účetnictví

Daňová optimalizace je primárním cílem daňové politiky. Touto optimalizací se rozumí použití veškerých legálních možností, sloužících k minimalizaci daňových a odvodových povinností. Zmíněné možnosti jsou obvykle střednědobého horizontu a jsou využívány vždy tak, aby neutrpěla důvěryhodnost podniku nebo nedošlo k zhoršení podnikové image. Právě možnosti daňových úspor ve formě odpisového, úrokového a leasingového daňového štítu, daňových slev a dalších výhod spadají do náplně daňové politiky.

V oblasti podnikového účetnictví jde o politiku účetní, jejímž cílem je stanovení zásad aplikace zákonných nároků v oblasti finančního a manažerského účetnictví (Landa, 2007).

4. Nakládání s výsledkem hospodaření

Pokud se hovoří o nakládání s výsledkem hospodaření, lze tuto oblast nazvat dividendovou politikou. Hlavním cílem této politiky je informování o stanovených zásadách a postupech, jakým budou vypláceny dividendy v daném podniku. Nejde však jen o výplaty dividend, ale i o další části, kterými jsou ziskovost a její patřičné rozdělení. Mezi obvyklé způsoby výplat lze zařadit pravidelné vyplácení, reinvestování nebo je vyplácen pouze určitý díl a zbylá část zůstává v podniku jako součást vlastního kapitálu. Pokud je podnikatel ve ztrátě, je možné využít výsledku hospodaření na pokrytí tohoto deficitu popřípadě jeho části. Důležitou částí této oblasti finanční politiky je rozhodování o rozdělení výsledku hospodaření podniku za určité účetní období po zdanění (EAT – Earnings after Tax) některou ze zmíněných možností.

V případě, že bude zisk, z části nebo celý, ponechán v podniku, má firma možnost s ním nakládat těmito způsoby (Landa, 2007):

- převedení do některého fondu,
- navýšení základního kapitálu,
- přesunem na účet nerozděleného zisku z minulých let.

5. Další oblasti finanční politiky

- politika platebního styku
- politika měnová
- politika organizační

2.4 Faktory ovlivňující likviditu a její hodnocení

2.4.1 Likvidita

Likviditu lze chápat jako rychlost zpětné přeměny investice v hotové finanční prostředky. Zahrnuje se mezi tzv. ukazatele likvidity, charakterizující schopnost podniku dostát svým závazkům. Zároveň lze hovořit o likviditě jako o souhrnu všech případných likvidních prostředků, které jsou ve firmě k dispozici k úhradě splatných závazků (Sedláček, 2009).

Martin Landa (2007) člení likviditu na následující tři typy:

(5)

$$\text{Pohotovou likviditu (PL)} \rightarrow PL = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Landa, 2007)

(6)

$$\text{Rychlou likviditu (RL)} \rightarrow RL = \frac{\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Landa, 2007)

(7)

$$\text{Běžnou likviditu (BL)} \rightarrow BL = \frac{\text{krátkodobý oběžný majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Landa, 2007)

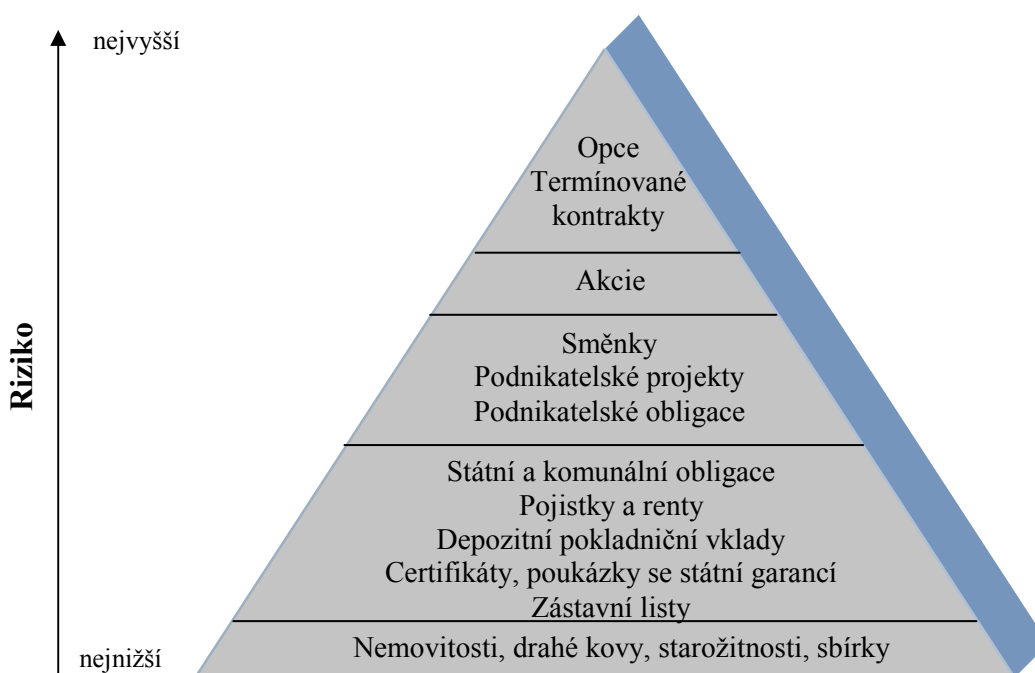
Podle Smejkal a Raise (2013) lze uvést možnou stupnici likvidity, kde jsou jednotlivé investice seřazeny od těch prostředků, které jsou nejvíce likvidní k těm, které jsou likvidní nejméně:

- *peněžní prostředky,*
- *zlato, vklady, pokladniční poukázky,*
- *depozitní certifikáty, obligace a akcie, kótované na burze,*
- *podílové listy,*
- *nepřevoditelné akcie či jiné cenné papíry,*
- *nemovitosti, starožitnosti, sbírky,*
- *finanční spoluúčast, podnikatelské projekty.*

S ohledem na to, že likvidita spadá do řízení finanční politiky podniku, nesmí být opomenuta investiční příležitosti spojené s určitou mírou rizika.

Na obrázku 1 je znázorněna pyramida bezpečnosti investičních příležitostí, které jsou seřazeny od příležitostí s nejnižším rizikem k příležitostem s rizikem nejvyšším (Smejkal & Rais, 2013).

Obrázek 1- Pyramida bezpečnosti investičních příležitostí

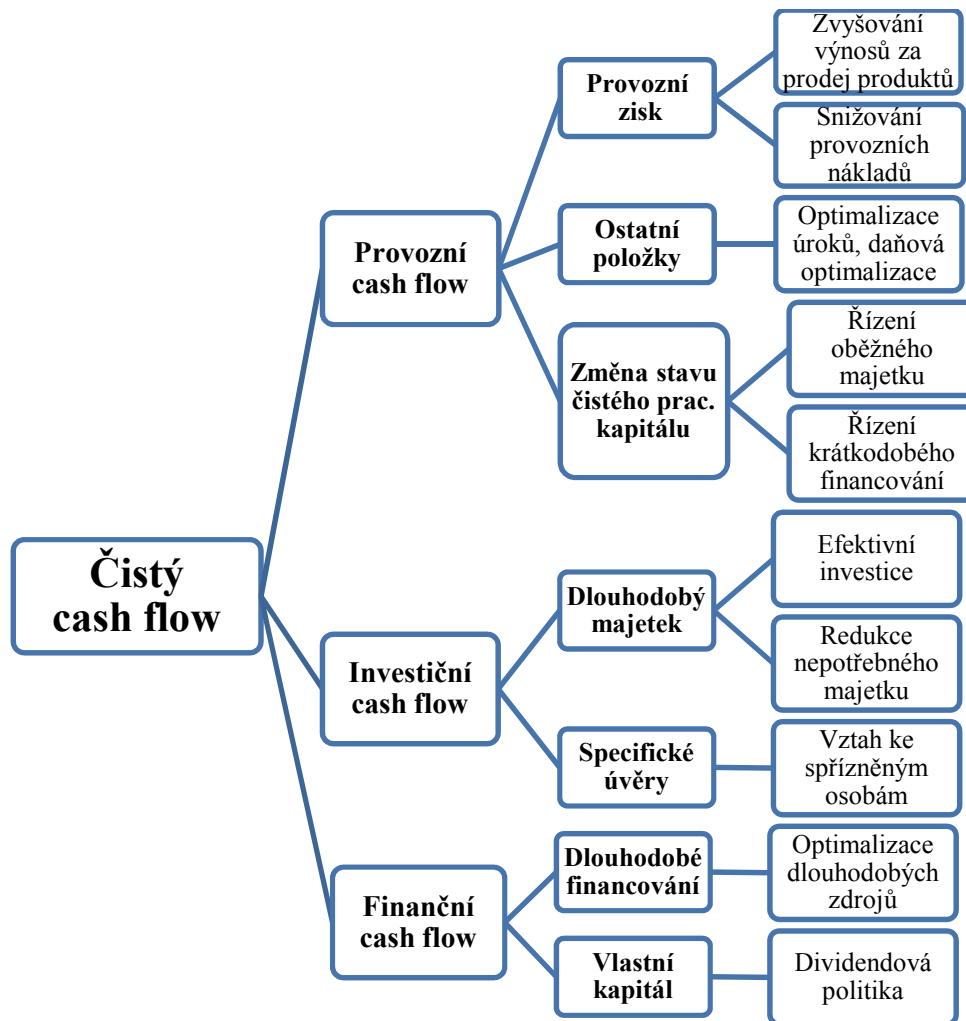


Zdroj: Zpracování dle (Smejkal & Rais, 2013)

2.4.2 Faktory ovlivňující likviditu

Nepostradatelným předpokladem aktivního řízení likvidity, jak v krátkodobém tak dlouhodobém časovém horizontu je souhrnná identifikace faktorů, ovlivňující likviditu a zároveň promítnutí těchto faktorů do klíčových oblastí finančního řízení firmy. Landa (2007) předkládá tvrzení, že na likviditu mají vliv faktory rozdělující se do oblastí provozní, finanční a investiční. Toto rozdělení lze také vypožorovat z obrázku 2.

Obrázek 2 - Generátory peněžních toků a kritické faktory



Zdroj: Vlastní zpracování podle Landa 2007

Na provozní oblast značně působí zisk a čistý pracovní kapitál. V případě produkce vyšších výnosů než nákladů, dochází ke kladnému projevu této skutečnosti na platební bilanci. Aby byl podnik likvidní, evidentně nestačí pouze zisk.

Dalšími okruhy, kterým je nutné se věnovat je stav zásob, inkaso pohledávek a krátkodobá zadluženost – těmto činitelům se věnuje čistý pracovní kapitál.

Na oblast investiční mají převážně vliv investice do dlouhodobého majetku podniku. Investiční oblast je nejvíce ovlivňována investicemi do dlouhodobého majetku podniku. Kromě zisku dovedou investice ovlivnit i náklady kapitálu.

Finanční oblast je ovlivňována hlavně mírou dlouhodobé zadluženosti, tvorbou základního kapitálu a výsledku hospodaření na dividendách popřípadě na financování firmy.

2.5 Řízení čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál je dán rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

(8)

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

(Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, & Allen, 2008)

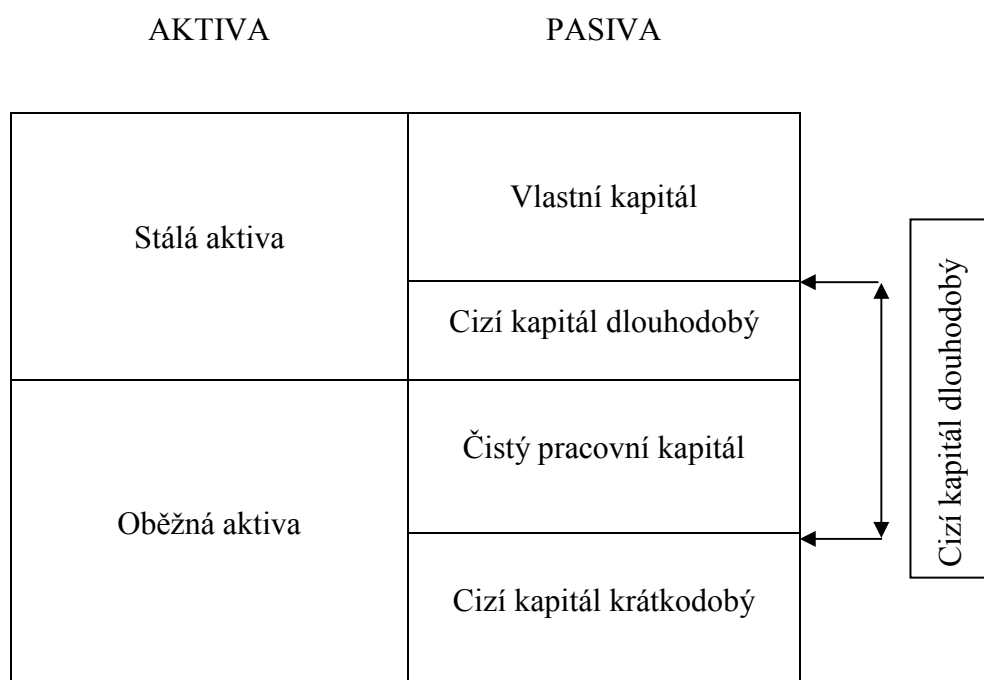
Lze jej zařadit mezi tzv. rozdílové ukazatele. Hlavním významem řízení čistého pracovního kapitálu spočívá v řízení konkrétních složek, kterými jsou zásoby, krátkodobé pohledávky, peněžní prostředky a krátkodobé závazky. Může být také nazván „finančním polštářem“, který zabezpečuje firmě pokračování ve své činnosti i v situaci vydání velké části peněžních prostředků na nepříznivou událost. Kladná hodnota čistého pracovního kapitálu je hlavním požadavkem. Literatura předkládá dva přístupy k výpočtu daného ukazatele. Prvním z nich je označován, jako čistý pracovní kapitál z pozice aktiv, znázorněný na obrázku 3 a druhý jako přístup z pozice pasiv znázorněný na obrázku 4 (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

Obrázek 3 - Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv



Zdroj: Zpracování dle (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

Obrázek 4 - Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice pasiv



Zdroj: Zpracování dle (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012)

2.5.1 Produktivita kapitálu

Pokud se hovoří o kapitálu, je nutné zmínit pojem produktivita kapitálu. Shapiro (2010) uvádí, že produktivita kapitálu je dána rozdílem výstupu v podobě zboží nebo služeb a vstupu v podobě hmotného kapitálu (strojní zařízení).

2.6 Řízení zásob

Hlavním cílem řízení zásob je zajištění takového objemu zásob, který zajistí plynulý chod provozu, a to v potřebném čase, na daném místě a s minimálními náklady. V důsledku časového a prostorového nesouladu mezi potřebou daného zboží odběratelem a dodáním produktů dodavatelem. Lze tvrdit, že bez určité úrovně zásob, nelze zaručit plynulý chod firmy. Výše a struktura těchto zásob je ovlivněna takovými faktory, jako je odvětví, konkurenční strategie podniku, náklady na kapitál nebo provozní organizační struktura. I kdyby bylo možné tvrdit, že dostatečná zásoba zajistí plynulý chod výroby, nebudou vznikat dodatečné náklady způsobené ztrátami zakázek nebo náklady spojené s častými objednávkami a dopravou zásob. I přes tyto klady vyčnívá jeden podstatný zápor a tím jsou náklady na skladování. Právě z tohoto důvodu je řízení zásob tak podstatný prvek. Nesmí být však opomenuty náklady spojené s řízením zásob, tj. náklady na kontrolu, optimalizaci a hodnocení efektivnosti jejich využití.

Velice často se objevuje doporučení, aby byl čas manažera efektivně využíván, a proto se jednotlivým položkám zásob přiřazuje jiná míra pozornosti. Toto rozdělování míry pozornosti řeší metoda ABC. Metoda se využívá hlavně u takových skladovaných položek, kde se počet těchto položek pohybuje v řádech desetitisíců. Základní myšlenkou je rozčlenění položek do tří skupin a následně každé skupině přiřadit míru kontroly.

Metoda Just in Time (JIT) patří mezi další velice důležitou metodu, která je využívána v řízení zásob, i když paradoxně snahou JIT je udržet zásoby téměř „nulové“. Hlavní podstatou této metody je, že odběratel dostává materiál, výrobek nebo zboží od dodavatele právě v ten moment, kdy jej potřebuje. Z tohoto důvodu není zapotřebí vytvářet zásobu. Mezi problémy, které znesnadňují aplikovat JIT metodu patří např.: dostupnost dopravních prostředků, rychlá reakce všech článků logistického řetězce, spolehlivost dodavatele.

V této kapitole je nutné zmínit několik důležitých ukazatelů. Prvním v nich je obrátka zásob (OZ). Udává, kolikrát se zásoby obrátí v určitém časovém úseku (Kislingerová & kol., 2010).

(9)

$$OZ = \frac{\text{Náklady na prodané zásoby}}{\emptyset \text{ výše zásob}}$$

(Kislingerová & kol., 2010)

(10)

Náklady na prodané zásoby = náklady na prodané výrobky + náklady na prodané zboží + náklady výroby (u nedokončené výroby) + spotřeba materiálu.

(Kislingerová & kol., 2010)

Druhým zásadním ukazatelem je doba obratu zásob (DOZ). Poskytuje informace o době, za kterou se průměrná zásoba obrátí (Kislingerová & kol., 2010).

(11)

$$DOZ = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

(Landa, 2007)

Pokud by bylo nutné využít daný ukazatel v jiných časových jednotkách a jiný časový úsek než jeden rok, lze využít následující vzorec (Kislingerová & kol., 2010):

(12)

$$DOZ = \frac{a * \emptyset \text{ výše zásob za periodu}}{\text{Náklady na prodané zásoby za periodu}}$$

(Kislingerová & kol., 2010)

kde a je počet časových jednotek během uvažované periody.

Dodávkový cyklus je dalším podstatným ukazatelem. Jedná se o časový úsek mezi dvěma dodávkami, které jdou po sobě. Tento vztah je dán vzorcem (Kislingerová & kol., 2010):

(13)

$$t_c = \frac{t}{Q/q}$$

(Kislingerová & kol., 2010)

kde: *t* je počet dní sledované periody,
Q – předpokládaná potřeba dané položky zásob za sledovanou periodu,
q – velikost jedné dodávky.

2.7 Řízení cash managementu

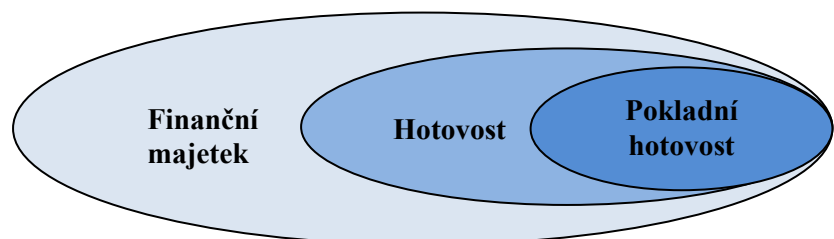
V literatuře je možné cash management nacházet ve dvou významech, a to jako bankovní cash management a podnikový cash management. Pokud hovoříme o cash managementu z pohledu podniku, tak jej lze chápat jako řízení stavu hotovosti, optimalizaci zůstatků na účtech a optimalizaci vztahů s bankovními institucemi. V rámci cash managementu se hovoří o následujících činnostech:

- plánování vývoje hotovosti, tj. plánování očekávaných příjmů a výdajů;
- ukládání přebytečné a obstarání chybějící hotovosti;
- management kursového rizika;
- optimalizace platebního styku;
- výběr a udržování bankovních vztahů.

Mezi hlavní důvody držení hotovosti patří potřeba zaplacení za provedenou práci a materiál, nákup fixních aktiv, platba daní, správa závazků nebo platba dividend. Řízení cash managementu je další významnou činností podniku, jelikož dostatečná částka v pokladně k pokrytí nutných závazků a patřičná rezerva jsou samozřejmostí. Neméně podstatné je množství peněz na bankovním účtu firmy. Vzhledem k faktu, že většina běžných účtů je úročena jen minimálně, je hotovost velice často označována jako nevydělávající aktivum, a proto z hlediska výnosnosti je žádoucí její minimální stav. Pokud se hovoří o důvodech držení hotovosti, tak nesmí být opomenut transakční motiv, bezpečnostní motiv, spekulativní motiv a kompenzační motiv (<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cash-management-2842.html#!&chapter=1>).

Aby bylo možné porozumět vzájemnému vztahu peněžních veličin, jako je finanční majetek, hotovost a pokladní hotovost, je znázorněn tento vztah na obrázku 5 (Kislingerová & kol., 2010).

Obrázek 5 - Vzájemný vztah peněžních veličin



Zdroj: Zpracování dle (Kislingerová & kol., 2010)

2.8 Řízení obchodních úvěrů

Hovoří-li se o obchodním úvěru, pak se jedná o úvěr, který poskytne dodavatel při pořízení materiálu, zboží, energií, investic, poplatků od telekomunikačních podniků či jiných nehmotných vstupů dané firmě možnost časového posunu okamžiku platby. Z hlediska nákladů je tento zdroj považován jako levný a to kvůli jeho bezúročnému poskytnutí. Za hlavní účel obchodního úvěru je bráno zvýšení prodeje a přírůstek výnosů je následným efektem, který zvýšený prodej přináší. Poskytnutí obchodního úvěru je nejen marketingovým rozhodnutím, ale i rozhodnutím finančním. Na řízení obchodních úvěrů je nutné nahlížet z hlediska stejných parametrů jako při rozhodování o jiných investicích, tj. z hlediska likvidnosti, rizika a očekávaného výnosu:

- *„výnosem z poskytnutí obchodního úvěru se rozumí přírůstek zisku ze zvýšení prodeje;*
- *likvidností se rozumí doba splatnosti obchodního úvěru, případně další možnosti jeho proměny v hotovost;*
- *riziko vzniká při poskytnutí obchodního úvěru (Režňáková, 2010).“*

2.8.1 Riziko

Během řízení obchodních úvěrů se lze setkat s termínem, který je označován jako úvěrové riziko. Tento termín používají převážně subjekty, které nabízejí finanční služby, jako jsou banky nebo faktoringové společnosti. Úvěrovým rizikem je popisován stav, kdy příjemce úvěru nebo emitent dluhopisů nebude schopen závazek v čas splatit a v jeho plné výši. V důsledku vlastní činnosti subjektu nebo v případě změn v okolí firmy lze hovořit o riziku platební neschopnosti podniku. Proces řízení obchodních úvěrů a řízení rizik, které vyplývají z těchto úvěrů, vychází z celkové strategie firmy. Mezi nejnütnější činnosti se řadí identifikace rizik, zjišťování případných dopadů na ekonomické výsledky firmy a následná rozhodnutí o způsobu řízení rizika. K řízení rizik lze využít těchto postupů (Režňáková a kol., 2010):

- převzetí rizika podnikem,
- postoupení rizika,
- diverzifikace rizika.

2.9 Počítačová podpora finančního plánování

Tvorba finančních plánů je činnost velice komplikovaná a zároveň náročná na čas. Z tohoto důvodu není vhodné používat ruční zpracování, jelikož je nejen časově náročné, ale také může docházet k opomenutí určitých vazeb. Následkem těchto nepřesností vznikají chyby ve strategickém finančním plánu. Vzhledem k tomu je vhodný systém počítačové podpory tou správnou volbou pro přípravu strategického finančního plánu (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, & Hájek, 2012).

a) STRATEX R

Jde o rozsáhlý a propracovaný systém, který je určen pro přípravu a hodnocení podnikatelské strategie a podnikatelského plánu firmy. Lze ho využít k přípravě žádosti o úvěr, k posouzení investičního projektu nebo jako základ strategického controllingu. Mezi důležité vlastnosti systému patří snadné vytváření grafů a dalších vstupních i výstupních tabulek (<http://www.arkontakt.cz/stratex4.htm>).

b) BILANA

BILANA neboli Bilanční analýza je program poskytující podrobné informace o celkové hospodářské a finanční situaci firmy se zřetelem na tvorbu a užití finančních zdrojů. Zároveň umožňuje sledování a plánování peněžních příjmů a výdajů (tzv. peněžní toky Cash Flow). Z údajů z rozvahy, výsledovky a pár doplňujících položek je program schopen vypočítat 103 ukazatelů úrovně hospodaření podniku, které jsou rozděleny do skupin. Z bilanční analýzy vyplynou výsledky a poznatky, které se stanou podkladem pro tvorbu koncepce podniku, volbu strategie a taktiky (<http://bilana.cz/>).

c) EVALENT

Jedná se o programový systém pro stanovení tržního ocenění podniku založený na výnosových metodách. Znalost finančního plánu firmy je základem ocenění, pomocí kterého systém vytváří diskontované volné peněžní toky. Mezi metody ocenění, které jsou obsaženy v systému, lze zařadit metodu ekonomické přidané hodnoty (EVA), metodu diskontovaného volného peněžního toku pro vlastníky (Cash flow to the equity) nebo metody ocenění založené na odhadech temp růstu EBITu (<http://www.arkontakt.cz/evalent.htm>).

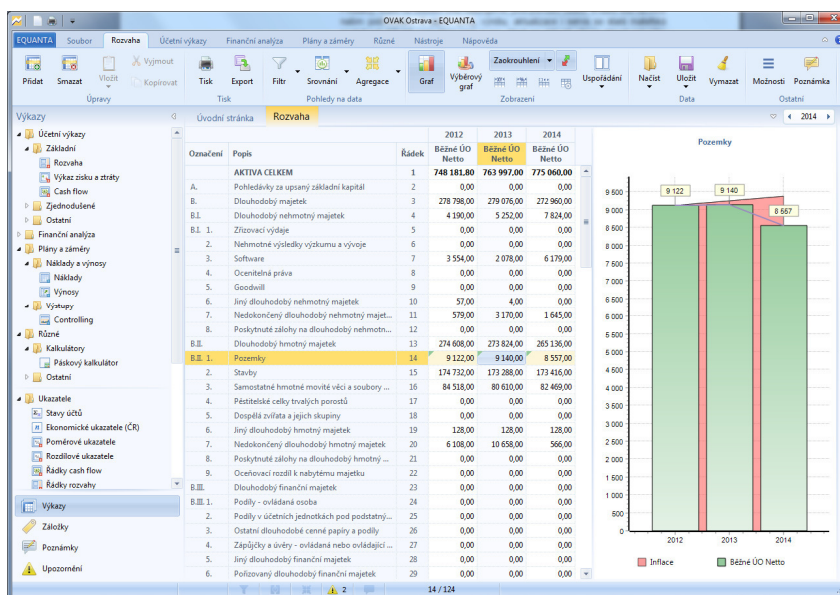
d) MARLO

MARLO je program, který svým uživatelům pomáhá s manažerským rozhodováním, podporou controllingu a finančními analýzami. Mezi hlavní účely využití softwaru patří analýzy informací pro operativní i strategická řízení, hodnocení bonity firem a Benchmarking – porovnání vlastní firmy s jinými. Je určen pro management firem, auditory, daňové a ekonomické poradce, finanční analytiku, pracovníky leasingových společností a bank (<https://www.dubanek.cz/>).

e) EQUANTA

Software EQUANTA, znázorněný na obrázku 6, je jedním z několika komplexních nástrojů finanční analýzy a finančního plánování, které nabízí společnost Atlas Consulting. Jedná se o aplikaci, která je vhodná pro plánování, analýzu a rozhodování o investičních záměrech a controlling. Produkt je koncipován pro pracovníky zodpovědné za přípravu ekonomických plánů a analýz, finanční manažery, pracovníky zodpovědné za výběr optimálních investičních variant nebo pro finanční poradce. Software je dostupný nejen v českém jazyce, ale i v jazyce anglickém, německém a francouzském (<https://www.atlasconsulting.cz/software/equanta/>).

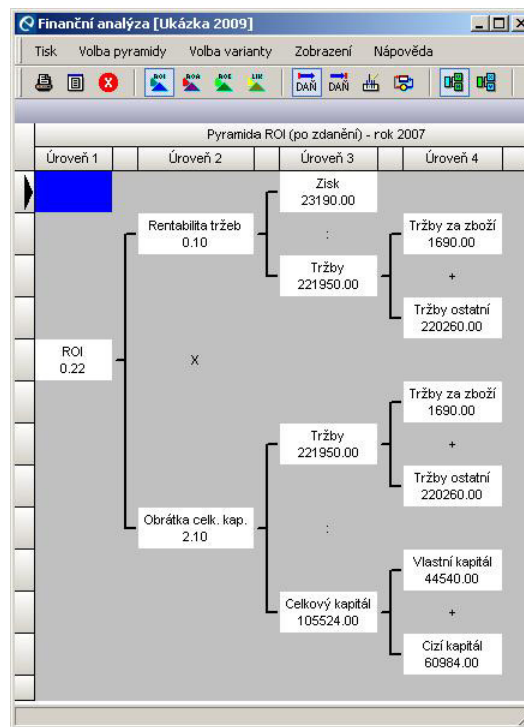
Obrázek 6 – Ukázka softwaru Equanta



Zdroj: <https://www.atlasconsulting.cz/software/equanta/?tab=ukazky-obrazovek>

f) ECON Finance

Obrázek 7 – Ukázka softwaru ECON



Zdroj: <https://web.ortex.cz/produkty/econ.aspx>

ECON Finance, identifikovaný na obrázku 7, je jedním z řady systémů ECON pro podporu rozhodování, modelování a optimalizaci. Program je určen pro střední a malé podniky, kterým pomáhá s finančními analýzami, plánováním a dalšími výpočty. Mezi základními oblastmi systému nalezneme finanční analýzu, finanční plán, nákladovou analýzu, rozhodovací analýzu, statistiku, finanční matematiku a investice a leasing. ECON je také možno využít k sestavení výhledu hospodaření a stavu podniku na několik let dopředu (<https://web.ortex.cz/produkty/econ-funkce.aspx>).

3 Praktická část

3.1 Cíle a hypotézy

Cílem práce je definovat podstatu finančního řízení podniku. Dále specifikovat krátkodobé a dlouhodobé rozhodovací úlohy v rámci finanční politiky podniku, jeho možné finanční strategie a charakterizovat význam řízení čistého pracovního kapitálu. Vymežit hlavní oblasti finanční politiky u podniku ABC s.r.o. a navrhnout případná opatření v souladu s jeho strategickými cíli. Na základě těchto cílů jsou stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza 1: Na základě zamýšlených krátkodobých cílů dojde v roce 2018 k 15 % nárůstu tržeb oproti hospodářskému roku 2017.

Hypotéza 2: Zamýšlené hodnoty ukazatelů zadluženosti se v letech 2018 až 2020 sníží.

3.2 Metodika

Obsah praktické části:

◆ Obecné informace o popisovaném podniku

- ◆ Základní informace
- ◆ Předmět podnikání
- ◆ Forma prodeje
- ◆ Organizační struktura
- ◆ Zázemí podniku

◆ Hospodaření podniku

- ◆ Poměrové ukazatele

Za pomoci poměrových ukazatelů a podkladů, které byly poskytnuty společností, bude zjišťována rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Poměrové ukazatele, které byly použity k posouzení hypotéz, uvádí ve své literatuře Landa (2007).

Použité vzorce:

a) Ukazatele rentability

$$\text{➤ Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} * 100$$

$$\text{➤ Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{➤ Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * 100$$

b) Ukazatele likvidity

$$\text{➤ Běžná likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky} + \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{➤ Rychlá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{➤ Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

c) Ukazatele aktivity

$$\text{➤ Doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{➤ Rychlost obratu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$\text{➤ Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{➤ Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

$$\text{➤ Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

d) Ukazatele zadluženosti

- $\text{Zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$
- $\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$
- $\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{odpisy}}{\text{nákladové úroky}}$
- $\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková aktiva (= celkový kapitál)}}{\text{vlastní kapitál}}$

- ◆ Rozdílový ukazatel

Jako rozdílový ukazatel byl pro zhodnocení finanční situace podniku zvolen čistý pracovní kapitál. Vzorec byl použit z literatury napsané pány Brealey a Myers (2008).

Použitý vzorec:

Čistý pracovní kapitál

čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

◆ **Obchodní cyklus podniku**

- ◆ Dodavatel – výběr a plánování dodávek zboží,
- ◆ Banka – externí zdroj financování,
- ◆ Zákazník – průběh transakce.

◆ **Zásoby** - velikost a způsob skladování

◆ **Financování** – náklady na pořízení zásob, reklamu, mzdy, nájem a další

◆ **Krátkodobé a dlouhodobé cíle**

- ◆ Krátkodobý cíl – zvýšení počtu propagačních kampaní,
- ◆ Dlouhodobý cíl – investice do pořízení dlouhodobého majetku.

3.3 Charakteristika podniku

V praktické části své bakalářské práce budu využívat data společnosti, která si nepřála zveřejnit své jméno. Z tohoto důvodu budu používat pojmenování ABC s.r.o. Společně se jménem podniku nebudu uvádět ani název značky, jejímž prodejem se firma zabývá a pro kterou jsem zvolila pojmenování XY.

3.3.1 Základní informace

Kapitálová společnost ABC byla založena v roce 2013 a jedná se o společnost s ručením omezeným. Společnost byla založena dvěma společníky na základě společenské smlouvy. Předmětem podnikatelské činnosti je maloobchodní prodej funkčního sportovního oblečení a řady souvisejících produktů prostřednictvím internetu. Společnost působí jak na českém trhu, tak i na slovenském, kam rozšířila svůj prodej v roce 2016.

Prodej zmíněných produktů je prováděn prostřednictvím tří internetových obchodů, které společnost provozuje a je majitelem předmětných webových domén. K označení těchto internetových obchodů použiji označení ES-1, ES-2 a ES-3.

3.3.2 Předmět podnikání

Hlavním prodejním artiklem společnosti ABC s.r.o. je funkční sportovní oblečení prémiové americké značky XY v kategorii muži, ženy i děti. Prodej této značky aktuálně tvoří cca 95% objemu celkového prodeje. Společnost je nevýhradním prodejcem produktů značky XY v České republice a na Slovensku.

Doplňkový sortiment:

- doplňky stravy,
- zdravá výživa,
- sportovní pomůcky.

3.3.3 E-shopy

Internetový obchod ES-1 je z hlediska obratu a výběru zboží největší monobrand e-shopem v České republice, totéž pak platí ohledně trhu na Slovensku pro slovenskou mutaci ES-2. Internetový obchod ES-3 byl založen v roce 2016 pro účely rozšíření nabídky sportovního oblečení o doplňky stravy, zdravou výživu a sportovní pomůcky.

3.3.4 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je zobrazena na obrázku 8. V čele společnosti stojí dva jednatele, kteří mají stejné právo řídit podnik, ale zároveň nesou stejný podíl odpovědnosti. Každý společník vložil do podniku podíl ve výši 105 000 Kč a hodnota základního kapitálu byla 210 000 Kč. V minulých letech společnost nevyplácela společníkům podíly na zisku a ponechala veškerý dosažený zisk pro další rozvoj podniku.

Přímým podřízeným jednatelů a zaměstnancem nacházejícím se v hierarchii společnosti o stupeň níže je manažer obchodu. Tento zaměstnanec zodpovídá za plynulý chod společnosti a společně s jednatelem připravuje krátkodobé i dlouhodobé podnikové cíle. Na dalším stupni hierarchického uspořádání se nachází marketingový manažer, produktový manažer a manažer expedice.

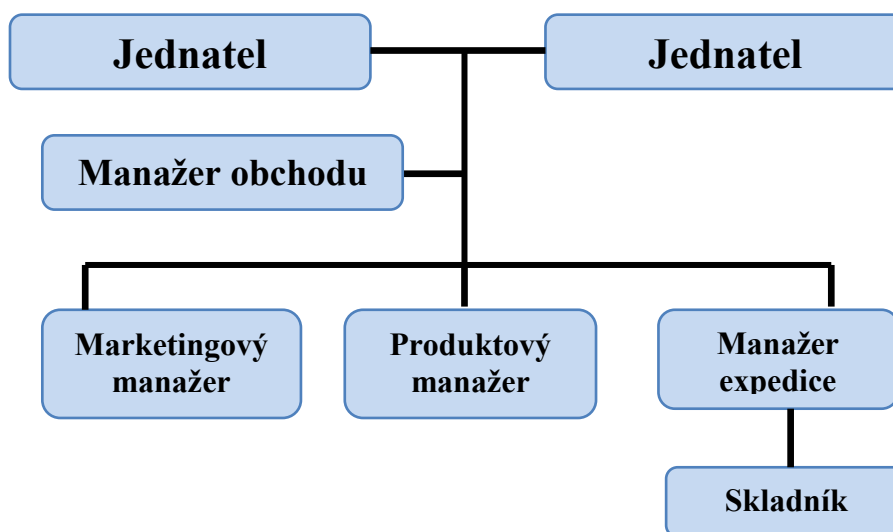
Marketingový manažer spolu s jednatelem navrhuje marketingové plány, které jsou součástí jak krátkodobých, tak dlouhodobých cílů společnosti. Náplní jeho práce je pak i realizace marketingových kampaní, která zahrnuje přípravu podkladů pro externí grafiky, správu sociálních sítí i komunikaci se zástupci mediálních nosičů.

Produktový manažer spravuje kompletní sortiment internetových obchodů, který zahrnuje zadávání zboží do systému prostřednictvím redakčních systémů e-shopů, přípravu textů k novému zboží, spolupráci s externím fotografem při pořizování fotografií produktů a samozřejmě jedná s dodavateli o objednávání a dodávání nového zboží.

Manažer expedice dohlíží na odesílání objednávek zákazníkům, komunikuje s dopravci a vyřizuje případné dotazy nebo připomínky od zákazníků.

Dalším zaměstnancem je skladník, který je přímým podřízeným manažera expedice. Skladník připravuje a expeduje jednotlivé objednávky, zodpovídá za balení a kontrolu objednávek a nese hlavní odpovědnost za sklad.

Obrázek 8 - Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.5 Zázemí podniku

Podnik disponuje skladem a administrativní budovou o celkové výměře 600 m². Kanceláře a showroom¹ zaujímají 100 m² a sklad je rozprostřen na ploše o velikosti 500 m². Součástí budovy jsou sociální zařízení a nákladní výtah. Podnik si skladovací a administrativní prostory pronajímá.

¹ showroom = předváděcí místnost

3.4 Hospodaření podniku

V této kapitole se budu zabývat zhodnocením finanční situace podniku v letech 2015 až 2017 na základě provedených výpočtů poměrových a rozdílových ukazatelů. Hodnocení bude probíhat na údajích poskytnutých společností. Mezi poměrové ukazatele zařadím ukazatele likvidity, ukazatele rentability, ukazatele aktivity a ukazatele zadluženosti a jako rozdílový ukazatel bude použit ukazatel čistého pracovního kapitálu. Jednotlivé výsledky budou shromážděny v přehledných tabulkách a znázorněny za pomoci grafů.

3.4.1 Poměrové ukazatele

Ukazatele likvidity:

a) Pohotová likvidita (PL)

$$PL (2015) = \frac{2073}{2066} = 1,0034$$

$$PL (2016) = \frac{411}{6154} = 0,0668$$

$$PL (2017) = \frac{558}{8338} = 0,0669$$

b) Rychlá likvidita (RL)

$$RL (2015) = \frac{2073 + 156}{2066} = 1,0789$$

$$RL (2016) = \frac{411 + 806}{6154} = 0,1978$$

$$RL (2017) = \frac{558 + 984}{8338} = 0,1849$$

c) Běžná likvidita (BL)

$$BL (2015) = \frac{2073 + 156 + 2693}{2066} = 2,3824$$

$$BL (2016) = \frac{411 + 806 + 10814}{6154} = 1,9550$$

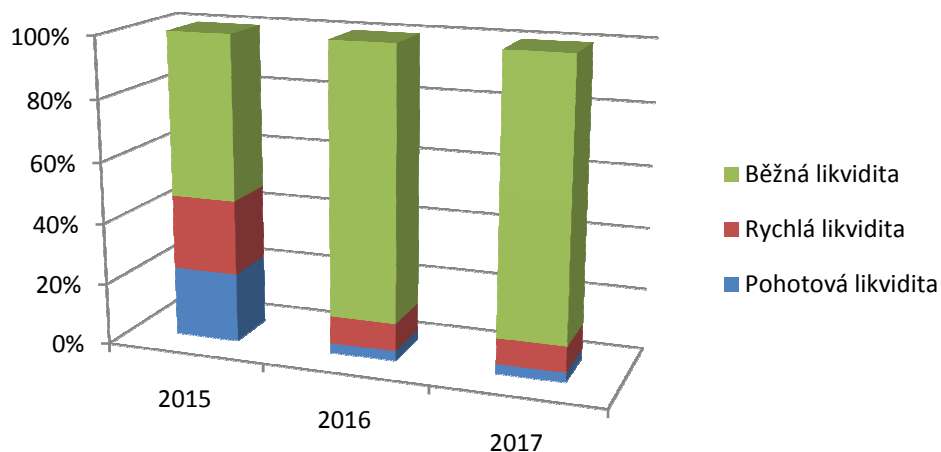
$$BL (2017) = \frac{558 + 984 + 15\ 251}{8338} = 2,0140$$

Vývoj pohotovové likvidity znázorněný v grafu 1 v letech 2015 až 2017 výrazně kolísal. Jako optimální hodnoty se pro tento druh likvidity uvádí hodnota 0,2 až 0,8. I když byla v roce 2015 pohotová likvidita lehce nadprůměrná, v letech 2016 a 2017 klesly hodnoty pod optimum a můžeme hovořit o podprůměrné pohotové likviditě.

Na základě výpočtu rychlé likvidity můžeme označit rok 2015 jako optimální, jelikož se skutečná hodnota přiblížila k optimu ukazatele, kterým je hodnota 1. Naopak v letech 2016 a 2017 došlo k výraznému propadu znázorněnému v grafu 1 a hodnoty ukazatele jsou podprůměrné.

V případě běžné likvidity můžeme říci, že se podnik pohybuje ve všech třech letech v optimálních hodnotách. Jako optimum ukazatele se uvádí hodnota 2. Z grafu 1 je zřejmé, že v roce 2015 byla běžná likvidita podniku nejvyšší za tři roky. V roce 2016 a 2017 sice hodnota ukazatele poklesla, ale i tak byly hodnoty velice uspokojivé.

Graf 1 - Ukazatel likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele rentability:

a) Rentabilita aktiv (ROA)

$$\text{ROA (2015)} = \frac{744}{5079} * 100 = 14,65 \%$$

$$\text{ROA (2016)} = \frac{3983}{14023} * 100 = 28,40 \%$$

$$\text{ROA (2017)} = \frac{2530}{18521} * 100 = 13,66 \%$$

b) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$$\text{ROE (2015)} = \frac{744}{2129} * 100 = 34,95 \%$$

$$\text{ROE (2016)} = \frac{3983}{6112} * 100 = 65,17 \%$$

$$\text{ROE (2017)} = \frac{2530}{8641} * 100 = 29,28 \%$$

c) Rentabilita tržeb (ROS)

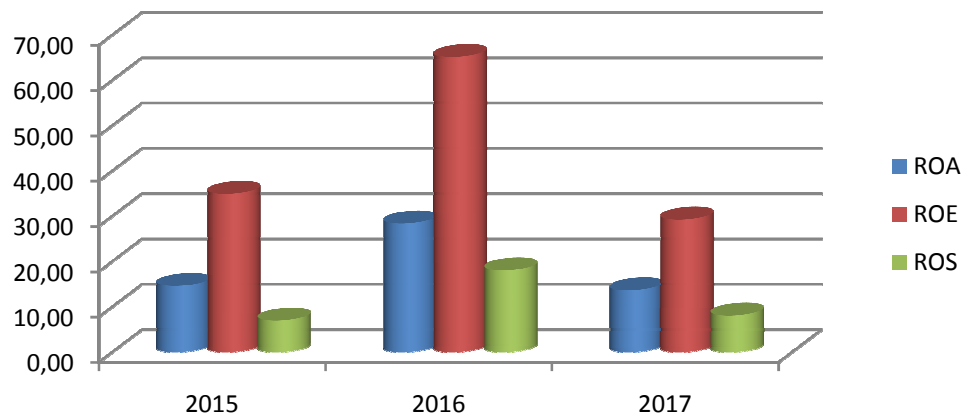
$$\text{ROS (2015)} = \frac{744}{10659} * 100 = 6,98 \%$$

$$\text{ROS (2016)} = \frac{3983}{22058} * 100 = 18,06 \%$$

$$\text{ROS (2017)} = \frac{2530}{31289} * 100 = 8,09 \%$$

Při pohledu na graf 2 lze říci, že rentabilita podniku nemá ani rostoucí ani klesající sklon, ale spíše má tendenci kolísat. Pokud bychom hodnotili rentabilitu aktiv, neboli hodnotili, kolik korun zisku poskytne jedna koruna použitých zdrojů, tak nejúspěšnějším by byl rok 2016, jako druhý rok 2015 a třetí rok 2017. Rentabilita vlastního kapitálu, neboli kolik korun poskytne jedna koruna vlastních zdrojů, je nejvyšší v roce 2016. V roce 2015 a 2017 jsou hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu téměř o polovinu nižší než v roce 2016. V případě hodnocení rentability tržeb, neboli kolik jedna koruna tržeb vytvoří korun zisku, lze vyvodit, že nejvyšší hodnoty dosáhl podnik v roce 2016. Z grafu 2 vyplývá, že v roce 2017 byla hodnota ukazatele o téměř polovinu nižší než v roce 2016 a rok 2015 dosahoval pouze 1/3 hodnoty z roku 2016.

Graf 2 - Ukazatel rentability



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti:

a) Zadluženost

$$\text{Zadluženost (2015)} = \frac{2950}{5079} = 0,5808$$

$$\text{Zadluženost (2016)} = \frac{7911}{14023} = 0,5641$$

$$\text{Zadluženost (2017)} = \frac{9880}{18521} = 0,5334$$

b) Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti (2015)} = \frac{2950}{2129} = 1,3856$$

$$\text{Míra zadluženosti (2016)} = \frac{7911}{6112} = 1,2943$$

$$\text{Míra zadluženosti (2017)} = \frac{9880}{8641} = 1,1434$$

c) Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí (2015)} = \frac{(744+31)}{2} = 387,5$$

$$\text{Úrokové krytí (2016)} = \frac{(3983+129)}{113} = 36,3894$$

$$\text{Úrokové krytí (2017)} = \frac{(2530+301)}{227} = 12,4714$$

d) Finanční páka

$$\text{Finanční páka (2015)} = \frac{5079}{2129} = 2,3856$$

$$\text{Finanční páka (2016)} = \frac{14023}{6112} = 2,2943$$

$$\text{Finanční páka (2017)} = \frac{18521}{8641} = 2,1434$$

Tabulka 4 - Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	Rok		
	2015	2016	2017
Zadluženost (v %)	58,08	56,41	53,34
Míra zadluženosti (v %)	138,56	129,43	114,34
Úrokové krytí	387,50	36,39	12,47
Finanční páka	2,39	2,29	2,14

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 vytváří přehled o ukazatelích zadluženosti podniku. Konkrétně hodnoty ukazatele zadluženosti se pohybují mírně nad optimálním rozmezím, které je 30 až 50 %. Od roku 2015 je možné pozorovat pokles zadluženosti, který stále trvá i v roce 2017. Ukazatel míry zadluženosti je podstatný hlavně pro banku, která se na základě tohoto ukazatele rozhoduje o poskytnutí úvěru společnosti. V případě výše hodnoty míry zadluženosti do 150 % se jedná o příznivý vývoj, pokud jsou hodnoty vyšší než 150 % jedná se o nepříznivý vývoj. Z tabulky 4 je zřejmé, že hodnoty míry zadluženosti od roku 2015 klesají a v žádném roce nepřesáhly hodnotu 150 %. Úrokové krytí, uvedené v tabulce 4, dosahovalo v roce 2015 mimořádně vysokých hodnot, což bylo zapříčiněno vysokým ziskem a nízkou hodnotou nákladových úroků. V roce 2016 došlo k rapidnímu snížení úrokového krytí a v roce 2017 se ukazatel opětovně snižoval. Stále je ale hodnota ukazatele úrokového krytí dostatečná a podnik disponuje dostatečnými prostředky na pokrytí běžné provozní činnosti. Ve spojitosti se zadlužeností podniku se hodnoty ukazatele finanční páky od roku 2015 postupně snižovaly až do roku 2017.

Ukazatele aktivity:

a) Doba obratu aktiv

$$\text{Doba obratu aktiv (2015)} = \frac{5079}{\frac{10659}{360}} = 171,5395$$

$$\text{Doba obratu aktiv (2016)} = \frac{14023}{\frac{22058}{360}} = 228,8639$$

$$\text{Doba obratu aktiv (2017)} = \frac{18521}{\frac{31289}{360}} = 213,0960$$

b) Rychlost obratu aktiv

$$\text{Rychlost obratu aktiv (2015)} = \frac{10659}{5079} = 2,0986$$

$$\text{Rychlost obratu aktiv (2016)} = \frac{22058}{14023} = 1,5730$$

$$\text{Rychlost obratu aktiv (2017)} = \frac{31289}{18521} = 1,6894$$

c) Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob (2015)} = \frac{2693}{\frac{10659}{360}} = 90,9541$$

$$\text{Doba obratu zásob (2016)} = \frac{10814}{\frac{22058}{360}} = 176,4911$$

$$\text{Doba obratu zásob (2017)} = \frac{15251}{\frac{31289}{360}} = 175,4725$$

d) Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek (2015)} = \frac{156}{\frac{10659}{360}} = 5,2688$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2016)} = \frac{806}{\frac{22058}{360}} = 13,1544$$

$$\text{Doba obratu pohledávek (2017)} = \frac{984}{\frac{31289}{360}} = 11,3216$$

e) Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu závazků (2015)} = \frac{2066}{\frac{10659}{360}} = 69,7777$$

$$\text{Doba obratu závazků (2016)} = \frac{6154}{\frac{22058}{360}} = 100,4370$$

$$\text{Doba obratu závazků (2017)} = \frac{8338}{\frac{31289}{360}} = 95,9340$$

Tabulka 5 - Ukazatele aktivity

Ukazatel	Rok		
	2015	2016	2017
Doba obratu aktiv	171,54	228,86	213,10
Rychlost obratu aktiv	2,10	1,57	1,69
Doba obratu zásob	90,95	176,49	175,47
Doba obratu pohledávek	5,27	13,15	11,32
Doba obratu závazků	69,78	100,44	95,93

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu aktiv se dle tabulky 8 od roku 2015 do roku 2016 zvýšila, avšak v 2017 začíná hodnota ukazatele klesat, což je pro podnik pozitivním zjištěním. Společně s dobou obratu aktiv pozorujeme rychlost obratu aktiv. Tento ukazatel se od roku 2015 do roku 2016 sice snížil, ale z tabulky 8 můžeme vypočítat opětovné zvýšení rychlosti v roce 2017. Ukazatel doby obratu zásob měl od roku 2015 do roku 2016 zvyšující se tendenci, ale v roce 2017 došlo k mírnému poklesu. Ukazatel doby obratu zásob dosahuje vysokých hodnot, což je zapříčiněno tím, že podnik tvoří zásoby na základě malého počtu velkých dodávek od dodavatele a nikoli malými dodávkami v průběhu celého roku. S hodnotami ukazatele doby obratu pohledávek může být podnik velice spokojený. V průměru se hodnoty pohybují okolo 9,9 dne. Nejnižší hodnota ukazatele byla v roce 2015, kdy se doba obratu pohledávek pohybovala okolo 5,3 dne. Naopak nejdelší doba obratu pohledávek dle tabulky 8 byla v roce 2017, kdy hodnota dosahovala výše 13,15 dne. Na základě ukazatele doby obratu závazků a hodnot uvedených v tabulce 8 lze zhodnotit, že podnik splácel své závazky v rozmezí 70 až 100 dnů. Při porovnání s hodnotami doby obratu pohledávek jsou hodnoty doby obratu závazků několikanásobně vyšší, což znamená, že společnost získávala své finanční prostředky z pohledávek mnohem rychleji, oproti splácení svých závazků.

3.4.2 Rozdílový ukazatel

Čistý pracovní kapitál (ČPK) v tis. Kč

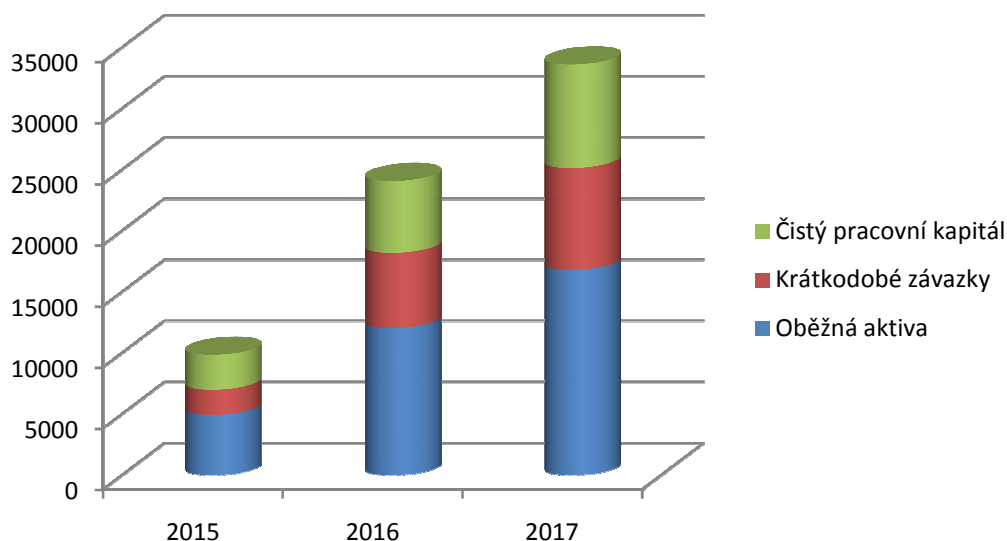
$$\text{ČPK (2015)} = 4922 - 2066 = 2856$$

$$\text{ČPK (2016)} = 12031 - 6154 = 5877$$

$$\text{ČPK (2017)} = 16796 - 8338 = 8458$$

Krátkodobé závazky se skládají ze závazků z obchodních vztahů, z krátkodobých závazků k úvěrovým institucím, závazků vůči zaměstnancům a ostatních krátkodobých závazků. Hodnoty čistého pracovního kapitálu byly v letech 2015 až 2017 vždy kladné a struktura ukazatele je znázorněna v grafu 3. Hodnota ukazatele čistého pracovního kapitálu se od roku 2015 stále zvyšovala. I když se krátkodobé závazky od roku 2015 do roku 2017 čtyřnásobně zvýšily, současně s nimi se zvyšovala i oběžná aktiva a to 3,4násobně. Na základě provedených výpočtů čistého pracovního kapitálu a získaných výsledků můžeme hovořit o konzervativním způsobu financování, kdy je dlouhodobým kapitálem financována i část oběžného majetku.

Graf 3 - Čistý pracovní kapitál

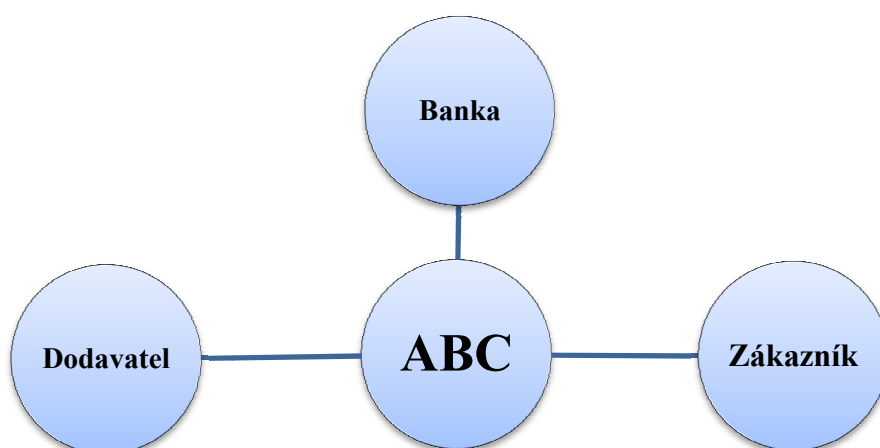


Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Obchodní cyklus podniku

Rozhodování společnosti ABC s.r.o. můžeme rozdělit do tří oblastí, znázorněných v obrázku 9, kdy každá z nich hraje důležitou roli ve fungování firmy. První oblast se týká klíčového dodavatele, druhá bankovních institucí a třetí koncového zákazníka. Proces rozhodování je specifický pro jednání s jednotlivými subjekty, ale je třeba brát v úvahu vždy komplexní cíle podniku.

Obrázek 9 - Obchodní cyklus podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.1 Dodavatel

Rok je z pohledu dodavatele rozdělen na dvě období (kolekce): jaro/léto a podzim/zima, a proto i objednávky činí firma dvakrát ročně. Doobjednávky v průběhu roku nejsou možné, proto je rozhodování o druhu i objemu zboží velmi zásadní a vyžaduje dobrou analýzu trhu, zákazníka i možností firmy, ať už finančních, personálních nebo prostorových. Výběr zboží probíhá formou módní přehlídky doprovázené představením nových technologií a trendů. Dodávky zboží jsou rozděleny do čtyř závozů v průběhu konkrétního období.

3.5.2 Banka

Veškeré objednané zboží je třeba uhradit před jejím dodáním, proto se dostáváme k dalšímu klíčovému subjektu, a to bankovním institucím. Firma nemá dostatek vlastních zdrojů k pokrytí pohledávek dodavatele, proto platbu objednaného zboží řeší částečně bankovním úvěrem. Na pokrytí závazků vůči dodavateli využívá firma krátkodobé úvěry.

3.5.3 Zákazník

Prodej zboží a následný zisk je podstatou podnikání firmy. Oslovení zákazníka, jeho přivedení do internetového obchodu a zakoupení zboží je hlavním úkolem marketingu. Marketingové rozhodování je třeba podřídit nejen aktuální tržní situaci, ale zároveň i finančním potřebám společnosti.

Oblasti jednotlivých rozhodovacích procesů nelze od sebe oddělit, vždy je nutné brát v úvahu všechny konsekvence daného rozhodnutí a jeho vliv na stanovené cíle společnosti. Ve firmě ABC s.r.o. je důležitý nejen dobrý odhad chování trhu v dalším období, správné definování finančních koeficientů a podmínek, ale zároveň pečlivé plánování aktivit z časového hlediska, aby bylo možné dostát závazkům společnosti vůči bance, dodavateli, zaměstnancům i zákazníkovi.

Konkrétně to znamená zvolit takovou výši objednávky od dodavatele, kterou je firma schopna:

- pokrýt úvěrem od banky a z vlastních zdrojů
- uskladnit
- prodat se ziskem

Konkrétní průběh transakce

Prostřednictvím marketingových kampaní, prováděných převážně na internetu (Seznam, Google, Facebook, Instagram), se snaží společnost ABC s.r.o. oslovit potenciálního zákazníka a přilákat ho do svého internetového obchodu. E-shop je vytvořen tak, aby zákazníka na první pohled zaujal a přivedl ho k další aktivitě. Klientský přístup je pro společnost samozřejmostí, ať už ze strany klientské podpory v průběhu nákupu, rychlého zpracování objednávky, tak možnostech dopravy a platby.

Klientská podpora v průběhu nákupu – elektronický formulář i telefonický kontakt v případě dotazů ohledně velikosti, střihu, technologie, vrácení zboží či jeho reklamace.

Rychlé zpracování objednávky – veškeré zboží, prodávané v e-shopu, je skladem, a proto je možné rychlé odeslání objednávky.

Doprava – zákazník má na výběr ze tří dopravních společností (PPL, Česká pošta, Zásilkovna).

Platba – platbu je možné provést prostřednictvím platební brány Go Pay, převodem z bankovního účtu nebo formou dobírky. Pro urychlení transakcí využívá společnost účet v českých korunách i v eurech.

Osobní odběr je možný v místě sídla společnosti, kde je ovšem možná pouze platba v hotovosti.

Vlastní návrh:

Po komplexnějším zhodnocení průběhu vytváření objednávek, přístupu k zákazníkovi a jednotlivým službám, které podnik nabízí, doporučuji pořízení platebního terminálu. Nákupem tohoto zařízení bude podnik moci nabídnout zákazníkovi možnost bezhotovostní platby při osobním odběru. Náklady na pořízení jsou kalkulovány v tabulce 6. Veškerou instalaci tohoto zařízení si podnik bude provádět sám, a proto již nebudou vznikat další náklady. Dalším důvodem návrhu na pořízení platebního terminálu je nový zákon o platebním styku, který nabyl účinnosti 13. ledna 2018 a zakazuje poplatky při platbě kartou u spotřebitelských koupí. Obchodník a zákazník tak není vystaven dalším poplatkům za provedení platby, které byly v minulosti okolo 0,3 % z hodnoty nákupu (<https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2018/zakon-c-370-2017-sb-30664>).

Tabulka 6 - Platební terminál

Typ zařízení	FiskalPRO VX675
Cena	15 443 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

3.6 Zásoby

Veškeré zásoby společnost nakupuje na sklad a z tohoto důvodu je zapotřebí velkých skladovacích prostor. I když na sebe zásoby vážou velké množství finančních prostředků, způsob dodávek zásob a typ prodeje neumožňují jiný způsob. V současné době jsou ve skladovacích prostorech uskladněny zásoby v celkové hodnotě 15 251 tis. Kč.

3.7 Financování

Rozhodování v oblasti financování je klíčové z pohledu správného fungování podniku, k udržení její likvidity. Finančním tokům v podniku je třeba věnovat pozornost, dobře plánovat a brát v úvahu nejen náklady na pořízení zásob, ale i náklady na fungování celé společnosti, které nejsou zanedbatelné. Další podstatnou částí jsou náklady na reklamu, mzdy, pronájem a další. Náklady na fungování jsou uvedeny v tabulce 7. Byly použity údaje z výsledovky a rozvahy pro rok 2017.

Tabulka 7 - Náklady podniku (2017)

Ukazatel	Částka (v tis. Kč)
Zboží	19 161
Mzdy	1 736
Reklama	5 412
Nájem	336
Ostatní	2 170
Celkem	28 815

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8 Krátkodobé a dlouhodobé cíle

3.8.1 Krátkodobý cíl

Hlavním krátkodobým cílem podniku, který by měl být realizován v roce 2018 a jeho hlavním úkolem bude oslovení širšího spektra zákazníků, je zvýšení počtu reklam a propagačních kampaní². Tohoto cíle by podnik chtěl dosáhnout za pomoci cílených kampaní, které budou propagovány na sociálních sítích. V roce 2017 bylo použito 5 kampaní. V roce 2018 podnik plánuje připravit kampaní 10. Kampaně, které sloužily k propagaci v roce 2017, jsou znázorněny v tabulce 8.

Tabulka 8 - Kampaně (2017)

Kampaně 2017				
Nové zboží (Jaro/Léto)	Doprava zdarma	Nové zboží (Podzim/Zima)	Black Friday	Zima – výprodej

Zdroj: Vlastní zpracování

Vlastní návrh:

Hlavním cílem podniku je zvýšení počtu kampaní, a to přesně na celkový počet 10. Mým cílem v této části práce bude stanovit kampaně na rok 2018, odhadnout obrat v jednotlivých kampaních a navrhnout optimální výši nákladů na tyto kampaně. Konkrétní kampaně nebyly podnikem definovány a z tohoto důvodu jsem navrhla kampaně, které jsou jednotlivě rozepsány v tabulce 9.

Konkrétní kampaně 2018

Jednotlivé kampaně jsem navrhovala dle ročního období, sezónních akcí, dodávek zásob a zkušeností z minulých let. V roce 2017 byla velice úspěšná kampaň doprava zdarma a Black Friday. Tyto kampaně jsem zařadila do seznamu i pro rok 2018. Zároveň byly navrženy kampaně na všechna čtyři roční období, které budou propagovat nové zboží. Mezi kampaně, které jsou v posledních letech u zákazníků velice oblíbené,

² Kampaň (reklamní kampaň) – soubor komunikačních a reklamních aktivit oslovující nové či stávající zákazníky. Využívají se různé informační kanály, ve kterých jsou jednotlivé komunikační aktivity propojeny a nesou jednotnou strategii, klíčové sdělení a cíl kampaně (<https://robertnemec.com/co-je-reklamni-kampan/>).

patří komplexní dvoudenní sleva. Z tohoto důvodu byla zařazena kampaň propagující akci ve výši 25 % slevy na veškerý sortiment. Ze statistik vyplývá, že nejúspěšnějším měsícem je prosinec, a proto jsem v tomto měsíci navrhla dvě kampaně (Vánoce, Zima – výprodej).

Tabulka 9 - Kampaně (2018)

Pořadí	Kampaň
1.	Nové zboží (Jaro)
2.	Doprava zdarma
3.	Nové zboží (Léto)
4.	25 % - sleva
5.	Nové zboží (Podzim)
6.	Black Friday
7.	Nové zboží (Zima)
8.	Doprava zdarma
9.	Vánoce
10.	Zima – výprodej

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě komunikace s jednateli, marketingovým manažerem a průběžnými výpočty byly stanoveny předběžné celkové náklady a obrat na kampaně na rok 2018. Tyto hodnoty jsou uvedeny v tabulce 10.

Tabulka 10 - Kalkulace kampaní (2018)

Ukazatel	Částka (v Kč)
Celkové náklady	543 052
Celkový obrat	3 481 026

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8.2 Dlouhodobý cíl

Hlavním dlouhodobým cílem společnosti je nákup pozemku, který bude využit k výstavbě nových skladovacích prostor. Podnik plánuje pořízení dlouhodobého majetku hradit z části z vlastních zdrojů a za pomoci krátkodobého úvěru od banky. Odhadovaná pořizovací cena dlouhodobého majetku je 1 500 tis. Kč.

Vlastní návrh:

Na základě zhodnocení finanční situace a zjištění hodnoty peněžních prostředků, které má podnik k dispozici na bankovních účtech a v pokladně, doporučuji podniku financovat pořízení pozemku pouze externími zdroji a to konkrétně dlouhodobým úvěrem. Předběžná kalkulace dlouhodobého úvěru od společnosti Sberbank je zobrazena v tabulce 11. Jako zástava úvěru bude použit rodinný dům jednatele oceněný znalcem banky na částku 3 500 tis. Kč.

Tabulka 11 - Návrh dlouhodobého úvěru

Název úvěru	Firemní úvěr FÉR
Výše úvěru	1 500 000 Kč
Úroková míra	5 %
Doba splácení	48 měsíců
Úroky	75 000 Kč
Poplatky (1,9 % z výše úvěru)	28 500 Kč
Celkem zapláceno	1 603 500 Kč
Výše měsíční splátky	33 406,25 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že by se podnik rozhodl využít dlouhodobý úvěr, předběžně kalkulovaný v tabulce 11, je zapotřebí promítnout tento krok do hlavních poměrových a rozdílových ukazatelů, které jsou kalkulovány v tabulce 12. K výpočtu byly využity vzorce uvedené v metodice práce.

Tabulka 12 – Ukazatele zadluženosti s dlouhodobým úvěrem

Ukazatel	Hodnota	
	Před úvěrem	Po úvěru
Zadluženost	53,34	56,84
Míra zadluženosti	114,34	131,70
Úrokové krytí	12,47	9,37

Zdroj: Vlastní zpracování

Ke zhodnocení návrhu na využití dlouhodobého úvěru byly využity ukazatele zadluženosti a výsledné hodnoty jsou uvedeny v tabulce 12. Při porovnání situace před využitím úvěru a následně situace, kdy již je kalkulováno s úvěrem, jsem došla k závěru, že využití úvěru je hlediska ukazatelů zadluženosti pozitivním návrhem a tento způsob financování dlouhodobého majetku mohu podniku doporučit.

Komplexní náhled na úspěšnost daných návrhů bude moct být pozorováno v kalkulovaných rozvahách a výkazech zisku a ztráty stanovených na roky 2018 až 2020.

Tabulka 13 - Rozvaha (2017 - 2018)

Rozvaha (2017 - 2018)		
AKTIVA	Období 2017	Období 2018
Aktiva celkem	18 521	22 186
B. Dlouhodobý majetek	1 725	1 740
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	239	239
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	1 486	1 501
1. Pozemky	1 024	1 024
2. Samostatné movité věci	462	477
C. Oběžná aktiva	16 796	20 446
C. I. Zásoby	15 251	10 251
1. Zboží	15 251	10 251
C. II. Krátkodobé pohledávky	984	1 067
1. Pohledávky z obchodních vztahů	779	840
2. Stát – daňové pohledávky	35	42
3. Jiné pohledávky	170	185
C. III. Krátkodobý finanční majetek	558	9 123
1. Peníze v pokladně	53	45
2. Účty v bankách	505	9 073
C. IV. Časové rozlišení	3	5
PASIVA	Období 2017	Období 2018
Pasiva celkem	18 521	22 186
A. Vlastní kapitál	8 641	11 143
A. I. Základní kapitál	210	210
A. II. Hospodaření minulých let	5 901	6 320
A. III. Výsledek hospodaření běž. účet. ob.	2 530	4 613
B. Cizí zdroje	9 880	11 043
B. I. Dlouhodobé závazky	1 542	3 042
B. II. Krátkodobé závazky	8 338	8 001
1. Závazky z obchodních vztahů	574	885
2. Závazky k úvěr. institucím	7 505	6 850
3. Závazky k zaměstnancům	158	165
4. Ostatní závazky	101	101

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 - Výkaz zisku a ztráty (2017 - 2018)

Výkaz zisku a ztráty (2017 – 2018)		
Název	Období 2017	Období 2018
I. Tržby za prodej zboží	31 289	36 770
B. Výkonová spotřeba	25 051	27 541
B. 1. Náklady vynaložené na prod. zboží	19 161	21 021
B. 2. Spotřeba materiálu a energie	478	565
B. 3. Služby	5 412	5 955
C. Osobní náklady	2 364	2 502
C. 1. Mzdové náklady	1 736	1 805
C. 2. Náklady na soc. zabez. a zdav. poj.	481	532
C. 3. Ostatní sociální náklady	147	165
D. Daně a poplatky	5	9
E. Odpisy dl. neh. a dl. hmot. majetku	301	419
F. Ostatní provozní náklady	1	3
*Provozní výsledek hospodaření	3 567	6 296
G. Nákladové úroky	227	286
VII. Ostatní finanční výnosy	12	19
H. Ostatní finanční náklady	220	319
* Finanční výsledek hospodaření	-435	-586
**Výsledek hospod. před zdaněním	3 132	5 710
I. Daň z příjmů za běžnou činnost	602	1 097
1. splatná	602	1 097
** Výsledek hospod. po zdanění	2 530	4 613
*** Výsledek hospod. za účet. období	2 530	4 613
Čistý obrat za účetní období	31 301	36 789

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 14 jsou uvedeny hodnoty účetního období 2017 a identifikovány hodnoty 2018, do kterých byly promítnuty návrhy na propagační kampaně a dlouhodobý bankovní úvěr. V roce 2018 bylo kalkulováno pouze se získáním bankovního úvěru a připsáním daného finančního obnosu na bankovní účet společnosti. Dále bylo do rozvahy promítnuto pořízení platebního terminálu, plánovaný obrat z navržených propagačních kampaní, náklady na tyto kampaně a navrhované snížení velikosti zásob.

Tabulka 15 - Rozvaha (2019 - 2020)

Rozvaha (2019 – 2020)		
AKTIVA	Období 2019	Období 2020
Aktiva celkem	21 812	23 340
B. Dlouhodobý majetek	3 274	3 271
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	255	239
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	3 019	2 986
1. Pozemky	2 524	2 524
2. Samostatné movité věci	495	508
C. Oběžná aktiva	18 538	20 069
C. I. Zásoby	13 752	16 251
1. Zboží	13 752	16 251
C. II. Krátkodobé pohledávky	515	744
1. Pohledávky z obchodních vztahů	352	565
2. Stát – daňové pohledávky	48	39
3. Jiné pohledávky	115	140
C. III. Krátkodobý finanční majetek	4 263	3 062
1. Peníze v pokladně	38	62
2. Účty v bankách	4 225	3 000
C. IV. Časové rozlišení	8	12
PASIVA	Období 2019	Období 2020
Pasiva celkem	21 812	23 340
A. Vlastní kapitál	11 228	12 553
A. I. Základní kapitál	210	210
A. II. Hospodaření minulých let	5 867	8 093
A. III. Výsledek hospodaření běž. účet. ob.	5 151	4 250
B. Cizí zdroje	10 584	10 787
B. I. Dlouhodobé závazky	2 641	2 240
B. II. Krátkodobé závazky	7 943	8 547
1. Závazky z obchodních vztahů	665	774
2. Závazky k úvěr. institucím	7 015	7 525
3. Závazky k zaměstnancům	145	163
4. Ostatní závazky	118	85

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 - Výkaz zisku a ztráty (2019 - 2020)

Výkaz zisku a ztráty (2019 – 2020)		
Název	Období 2019	Období 2020
I. Tržby za prodej zboží	37 435	39 550
B. Výkonová spotřeba	27 540	30 582
B. 1. Náklady vynaložené na prod. zboží	20 890	23 334
B. 2. Spotřeba materiálu a energie	530	545
B. 3. Služby	6 120	6 703
C. Osobní náklady	2 592	2 655
C. 1. Mzdové náklady	1 862	1 895
C. 2. Náklady na soc. zabez. a zdav. poj.	552	568
C. 3. Ostatní sociální náklady	178	192
D. Daně a poplatky	12	18
E. Odpisy dl. neh. a dl. hmot. majetku	395	490
F. Ostatní provozní náklady	4	7
*Provozní výsledek hospodaření	6 892	5 798
G. Nákladové úroky	305	324
VII. Ostatní finanční výnosy	25	33
H. Ostatní finanční náklady	235	246
* Finanční výsledek hospodaření	-515	-537
**Výsledek hospod. před zdaněním	6 377	5 261
I. Daň z příjmů za běžnou činnost	1 226	1 011
1. splatná	1 226	1 011
** Výsledek hospod. po zdanění	5 151	4 250
*** Výsledek hospod. za účet. období	5 151	4 250
Čistý obrat za účetní období	37 460	39 583

Zdroj: Vlastní zpracování

V letech 2019 a 2020 byly do předběžných rozvah a výkazů zisku a ztráty, kalkulovaných v tabulce 15 a 16, zahrnuty splátky dlouhodobého úvěru, nákladové úroky a poplatky spojené s úvěrem. Zároveň došlo k pořízení pozemku a hodnota dlouhodobého majetku stoupla. Hodnota zásob zaznamenala drobný nárůst, avšak s ohledem na množství finančních prostředků, výše krátkodobých závazků a realizace dlouhodobé investice.

3.9 Zhodnocení efektivity návrhů

Tabulka 17 - Poměrové ukazatele (2015 - 2020)

Ukazatel	Rok					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Zadluženost (v %)	58,08	56,41	53,34	49,77	48,52	46,22
Míra zadluženosti (v %)	138,56	129,43	114,34	99,10	94,26	85,93
Úrokové krytí	387,50	36,39	12,47	17,59	18,18	14,63
Finanční páka	2,39	2,29	2,14	1,99	1,94	1,86
Pohotová likvidita	1,00	0,07	0,07	1,14	0,54	0,36
Rychlá likvidita	1,08	0,20	0,18	1,27	0,60	0,45
Běžná likvidita	2,38	1,96	2,01	2,55	2,33	2,35
Rentabilita aktiv (v %)	14,65	28,40	13,66	20,79	23,62	18,21
Rentabilita vl. kapitálu (v %)	34,95	65,17	29,28	41,40	45,88	33,86
Rentabilita tržeb (v %)	6,98	18,06	8,09	12,55	13,76	10,75

Zdroj: Vlastní zpracování

Ke zhodnocení efektivity návrhů byly využity ukazatele zadluženosti, likvidity a rentability a jejich vývoj byl uveden v tabulce 17.

U ukazatelů rentability došlo v roce 2019 k nárůstu, jak je možné pozorovat v tabulce 17. Příčinnou tohoto růstu bylo realizování dlouhodobé investice, neboli nákup pozemku a nárůst aktiv a tržeb. Dle údajů, vyplývajících z tabulky 14, můžeme hypotézu 1 považovat za potvrzenou. Byl totiž zaznamenán meziroční nárůst v letech 2017 a 2018 o 17,5 %.

Ukazatele zadluženosti zaznamenaly v letech 2018 až 2020 celkový pokles, čímž byla potvrzena hypotéza 2. Tento jev byl dán zvýšeným počtem objednávek, v důsledku aplikace propagačních kampaní, a přísunem finančních prostředků použitelných ke splacení závazků. Ukazatele míry zadluženosti a finanční páky zaznamenaly rovněž pokles na rozdíl od ukazatele úrokového krytí. Ten se v roce 2018 zvýšil na hodnotu 18,18. Další kalkulované období však již opět poklesl a to na hodnotu 14,63 a v celkovém měřítku období 2018 až 2020 zaznamenal pokles o 16,8 %.

Ukazatele likvidity dosáhly v letech 2018 nárůstu, ale v letech 2019 a 2020 lze z tabulky vypočítat jejich následovný pokles. Tento následek byl zapříčiněn množstvím finančních prostředků, velikostí krátkodobých závazků a regulací velikosti zásob.

Tabulka 18 - Rozdílový ukazatel (2015 - 2020)

Ukazatel	Rok					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ČPK	2 856	5 877	8 458	12 445	10 595	11 522

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistý pracovní kapitál v roce 2018 zaznamenal 47 % nárůst způsobený zvýšením oběžných aktiv, avšak hodnota v roce 2019 poklesla z důvodu použití finančních prostředků na nákup pozemku. V roce 2020 byl opětovný nárůst tohoto ukazatele, ale jen o 8,7 %.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo seznámení se s reálným podnikem a zhodnocení jeho finanční situace za pomoci poměrových a rozdílových ukazatelů. Zároveň byly popsány jednotlivé části obchodního cyklu podniku a podrobný postup, kterým se z běžného návštěvníka internetu, stane zákazník popisovaného podniku.

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy, pomocné výpočty a jednotlivé principy fungování dané problematiky. Hlavním zdrojem těchto informací byla odborná literatura, která se danou problematikou zabývá.

O společnosti ABC s.r.o., která se stala zkoumaným subjektem praktické části bakalářské práce, můžeme stále hovořit jako o mladé společnosti, která působí na trhu od roku 2013. Na základě zhodnocení finanční situace, komunikace s jednatelem a zaměstnanci, důkladnějším rozбором krátkodobých a dlouhodobých cílů a dlouhodobějším sledováním dané společnosti, byly doporučeny návrhy, které napomohou společnosti k dalšímu růstu.

Na základě výpočtů a plánovaných výkazů bylo možné dospět k závěrům hypotéz.

Předpokladem pro potvrzení hypotézy 1 byl 15 % nárůstu tržeb mezi roky 2017 a 2018. Z důvodu aplikace rozšířeného počtu propagačních kampaní 2018 dosáhla hodnota tržeb v daném roce výše 36 770 tis. Kč. V porovnání s hospodářským rokem 2017, kdy byla hodnota tržeb 31 289 tis. Kč., to znamená nárůst tržeb o 17,50 %, a proto můžeme tuto hypotézu považovat za potvrzenou.

Předpokladem pro potvrzení hypotézy 2, bylo potřeba dosáhnout poklesu hodnot ukazatelů zadluženosti za období 2018 až 2020. Ukazatel celkové zadluženosti zaznamenal v letech 2018 až 2020 pokles o 7,1 %, míra zadluženosti klesla o 13,3 % a úrokové krytí kleslo o 16,8 %. U ukazatele finanční páky došlo k pozvolnému poklesu z hodnoty 1,99 v roce 2018 na hodnotu 1,86 v roce 2020. Dle výsledného hodnocení poměrových ukazatelů, které zaznamenalo pokles hodnot ve zkoumaném období 2018 až 2020, můžeme považovat tuto hypotézu za potvrzenou.

I Summary

Key words: company, Net Working Capital, liquidity, financial management, financial planning, financial policy

This bachelor thesis deals with short-term and long-term decision-making tasks within the financial policy of a company. The aim of this work is to define the essence of the financial management of the company, to define the main areas of financial policy of the company and to propose appropriate measures in accordance with its strategic objectives. The significant part of the work is focused on the management of Net Working Capital, financial strategy, commercial loans, factors affecting Liquidity and computer support of financial planning. The right financial strategy is together with a business plan the foundation for a thriving business. The final part of the thesis deals with the case study on a specific company and with specifying the proposals of financial policy measures.

II Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.
2. Grünwald, R., & Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.
3. Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance* (3. vyd.). V Praze: C. H. Beck.
4. Landa, M. (2007). *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press.
5. Nováková, P. (2017). *Dlouhodobé a krátkodobé finanční plánování firmy* (Diplomová práce). České Budějovice.
6. Režňáková, M. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada.
7. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, & Allen, F. (2008). *Principles of corporate finance* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
8. Sedláček, J. (2009). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.
9. Shapiro, A. C. (2010). *Multinational financial management* (9th ed., international student version). Hoboken: Wiley.
10. Smejkal, V., & Rais, K. (2013). *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích* (4., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
11. Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
12. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
13. Valach, J. (1997). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.
14. Veber, J. (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada.

Online zdroje:

1. Baker, H. K., & English, P. (2011). *Capital budgeting valuation: financial analysis for today's investment projects* [Online]. Hoboken, N.J.

Internetové zdroje:

1. Bilana software. [online]. [cit. 2018-01-27]. Dostupné na World Wide Web: <http://bilana.cz/>.
2. Cash management. [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cash-management-2842.html#!&chapter=1>.
3. Dubánek konzultace a software. [online]. [cit. 2018-01-27]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.dubanek.cz/marlo/urceni-sw/>.
4. Econ software. [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na World Wide Web: <http://web.ortex.cz/produkty/econ.aspx>.
5. Equanta software. [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na World Wide Web: <https://www.atlasconsulting.cz/software/equanta/>.
6. Evalent software. [online]. [cit. 2018-01-29]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.arkontakt.cz/evalent.htm>.
7. Krátkodobý finanční plán. [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné na World Wide Web: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=94.
8. Reklamní kampaň. [online]. [cit. 2018-04-07]. Dostupné na World Wide Web: <https://robertnemoc.com/co-je-reklamni-kampan/>
9. Stratex R systém. [online]. [cit. 2018-01-27]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.arkontakt.cz/stratex4.htm>.
10. Výkaz zisku a ztráty. [online]. [cit. 2018-01-22]. Dostupné na World Wide Web: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=93.
11. Zákon o platebním styku. [online]. [cit. 2018-02-12]. Dostupné na World Wide: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/2018/zakon-c-370-2017-sb-30664>.

III Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1- Pyramida bezpečnosti investičních příležitostí.....	25
Obrázek 2 - Generátory peněžních toků a kritické faktory.....	26
Obrázek 3 - Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv.....	28
Obrázek 4 - Vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice pasiv.....	28
Obrázek 5 - Vzájemný vztah peněžních veličin.....	32
Obrázek 6 – Ukázka softwaru Equanta.....	35
Obrázek 7 – Ukázka softwaru ECON.....	36
Obrázek 8 - Organizační struktura.....	42
Obrázek 9 - Obchodní cyklus podniku.....	52

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Sestavení plánu příjmů a výdajů.....	16
Tabulka 2 - Výkaz zisků a ztrát.....	18
Tabulka 3 - Výkaz peněžních toků.....	19
Tabulka 4 - Ukazatele zadluženosti.....	47
Tabulka 5 - Ukazatele aktivity.....	49
Tabulka 6 - Platební terminál.....	54
Tabulka 7 - Náklady podniku (2017).....	55
Tabulka 8 - Kampaně (2017).....	56
Tabulka 9 - Kampaně (2018).....	57
Tabulka 10 - Kalkulace kampaní (2018).....	57
Tabulka 11 - Návrh dlouhodobého úvěru.....	58
Tabulka 12 – Ukazatele zadluženosti s dlouhodobým úvěrem.....	59
Tabulka 13 - Rozvaha (2017 - 2018).....	60
Tabulka 14 - Výkaz zisku a ztráty (2017 - 2018).....	61
Tabulka 15 - Rozvaha (2019 - 2020).....	62
Tabulka 16 - Výkaz zisku a ztráty (2019 - 2020).....	63
Tabulka 17 - Poměrové ukazatele (2015 - 2020).....	64
Tabulka 18 - Rozdílový ukazatel (2015 - 2020).....	65

Seznam grafů

Graf 1 - Ukazatel likvidity.....	44
Graf 2 - Ukazatel rentability.....	46
Graf 3 - Čistý pracovní kapitál.....	51