

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku

Controlling of working capital in a selected company

Bc. Kateřina Kalná

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina KALNÁ**
Osobní číslo: **K14N0068P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

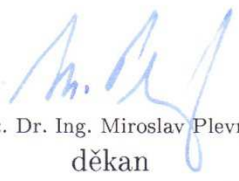
1. Charakterizujte možnosti controllingu pracovního kapitálu jako nástroje podporujícího řízení.
2. Definujte možnosti nástrojů řízení pracovního kapitálu.
3. Charakterizujte informační systém ve vztahu ke controllingu a proveďte jeho zhodnocení.
4. Analyzujte pracovní kapitál a jeho jednotlivé složky a proveďte finanční analýzu.
5. Vyhodnoťte efektivitu controllingových aktivit ve zvoleném podniku a navrhněte možná zlepšení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


- **ESCHENBACH, Rolf.** *Controlling.* Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- **FIBÍROVÁ, Jana.** *Manažerské účetnictví: nástroje a metody.* Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0
- **HORVÁTH, Péter.** *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu.* Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-002-2
- **VOLLMUTH, Hilmar J.** *Nástroje controllingu od A do Z.* Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4

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

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku“

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

Plzeň dne 20. 4. 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za odborné vedení mé práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat. Dále bych ráda poděkovala Ing. Šárce Kotrbové a ostatním zaměstnancům podniku Elitex Nepomuk, a.s., kteří mi poskytli informace o podniku, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Obsah

Úvod.....	8
1. Controlling	11
1.1 Controlling jako nástroj řízení	12
1.2 Controlling v organizaci.....	13
1.3 Strategický a operativní controlling	14
1.4 Techniky controllingu	14
2 Controlling pracovního kapitálu	17
2.1 Pracovní kapitál.....	17
2.2 Řízení pracovního kapitálu (Working Capital Management)	19
2.2.1 Obratový cyklus peněz.....	19
2.3 Controlling zásob	20
2.3.1 Analýza ABC	21
2.3.2 Analýza XYZ.....	22
2.3.3 Kombinace analýzy ABC s analýzou XYZ.....	23
2.3.4 Klasifikace zásob.....	23
2.3.5 Systémy řízení zásob.....	25
2.3.6 Metoda JIT (Just in Time)	29
2.3.7 Model MRP (Material Requirement Planning).....	29
2.3.8 Pozitivní a negativní efekty držby zásob	29
2.3.9 Ukazatele řízení zásob.....	30
2.4 Controlling pohledávek.....	31
2.4.1 Řízení pohledávek (Credit management)	31
2.4.2 Výnos z poskytnutí obchodního úvěru	33
2.4.3 Riziko z poskytnutí obchodního úvěru.....	34
2.4.4 Zajišťovací instrumenty k pohledávkám.....	35
2.5 Controlling krátkodobých finančních zdrojů	36
2.6 Controlling krátkodobého finančního majetku	37
3 ELITEX Nepomuk, a.s.....	38
3.1 Historie společnosti.....	38
3.2 Základní údaje o společnosti	39
3.3 Organizační struktura	39
3.4 Podnikový informační systém.....	40

4	Stručná analýza prostředí	42
4.1	Externí analýza.....	42
4.1.1	<i>Analýza makroprostředí</i>	42
4.1.2	<i>Analýza mezoprostředí</i>	44
4.1.3	<i>Příležitosti a hrozby společnosti (matice EFE)</i>	46
4.2	Interní analýza.....	47
4.2.1	<i>Management</i>	48
4.2.2	<i>Marketing</i>	48
4.2.3	<i>Výroba</i>	49
4.2.4	<i>Výzkum a vývoj</i>	51
4.2.5	<i>Silné a slabé stránky společnosti (matice IFE)</i>	52
5	Finanční analýza společnosti.....	53
5.1	Vývoj v čase.....	53
5.2	Ukazatele rentability	55
5.3	Ukazatele aktivity.....	56
5.4	Obratový cyklus peněz.....	60
5.5	Ukazatele likvidity	60
5.6	Ukazatele zadluženosti.....	62
6	Controllingové aktivity ve společnosti.....	63
6.1	Controlling a jeho postavení ve společnosti.....	63
6.2	Controlling pracovního kapitálu	64
6.2.1	<i>Řízení zásob ve společnosti Elitex Nepomuk, a.s.</i>	64
6.2.2	<i>Řízení pohledávek a závazků ve společnosti Elitex Nepomuk, a.s.</i>	66
6.2.3	<i>Řízení likvidity ve společnosti Elitex Nepomuk, a.s.</i>	69
7.	Vyhodnocení efektivity controllingových aktivit a návrh na jejich zlepšení ve společnosti Elitex Nepomuk, a.s.	71
7.1	Finanční analýza, plánování a možnosti využití informačního systému společnosti..	71
7.1.1	<i>Zavedení ukazatelů finanční analýzy</i>	73
7.1.2	<i>Tvorba plánů a sledování odchylek</i>	75
7.1.3	<i>Tvorba kontingenčních tabulek a grafů</i>	76
7.1.4	<i>Návrh na využití modulů Helios Controlling a Helios Intelligence</i>	77
7.2	Controlling pracovního kapitálu	78
7.2.1	<i>Controlling zásob ve společnosti</i>	78

7.2.2	<i>Controlling pohledávek</i>	84
7.2.3	<i>Controlling krátkodobých závazků</i>	94
	Závěr	97
	Seznam tabulek	101
	Seznam obrázků	102
	Seznam použitých zkratk.....	104
	Seznam použité literatury.....	105
	Seznam příloh	108

Úvod

Díky neustále se měnícímu prostředí a zvyšující se konkurenci jsou společnosti stále více nuceny optimalizovat procesy, zvyšovat efektivitu a hledat úspory. Na oblast řízení podniku jsou kladeny stále vyšší požadavky. Pokud chce být společnost konkurenceschopná a přizpůsobit se měnícímu podnikatelskému prostředí, musí dosahovat co nejlepších výsledků.

Společnosti jsou nuceny neustále hodnotit svou pozici a predikovat budoucí vývoj, k tomu musí mít stanoveny strategické cíle a strategie, jak těchto cílů dosáhnout. Úspěšnost plnění cílů (strategických, taktických i operativních) může být významně podpořena controllingovými aktivitami.

Pro plánování a rozhodování je důležité mít správné a relevantní informace, které však nemusí být pro podnik v daném okamžiku dostupné. Nepřesné či chybějící informace komplikují efektivní řízení a dosažení stanovených cílů podniku. Získání kvalitních, včasných a spolehlivých informací je v mnoha případech problematické a často nákladné. Náklady na získání těchto informací by neměly převýšit efekty z nich plynoucí.

Controllingové aktivity jsou zaměřeny na tvorbu plánů, jejich koordinaci, kontrolu a slouží k zajištění zpětné vazby. V rámci strategického controllingu je vytvářen strategický plán, který obsahuje stanovené cíle podniku a slouží jako podpora managementu při udržení dlouhodobé stability podniku. Operativní controlling je orientován na operativní plánování, kontrolu a vyhodnocení ukazatelů finanční analýzy a napomáhá optimalizaci podnikových aktivit.

Jednou z hlavních součástí controllingu je controlling pracovního kapitálu, sloužící ke stanovení optimální výše jednotlivých složek pracovního kapitálu a k jejich efektivnímu řízení. Pracovní kapitál váže ve svých jednotlivých složkách finanční prostředky, proto je nutné stanovit jeho výši tak, aby byla zajištěna provozní činnost při dosažení podnikových cílů.

Každá společnost by měla držet optimální výši pracovního kapitálu. Při jeho vysoké výši je zde vázán velký objem finančních prostředků, které by mohly být využity efektivněji. Přebytečný pracovní kapitál vyvolává dodatečné náklady. Naopak při jeho nízké úrovni může být ohrožena plynulost provozní činnosti. Při optimalizaci

pracovního kapitálu je nutné zaměřit se na jeho jednotlivé složky. Aby mohla být stanovena jeho optimální výše, je nutné využít právě controllingových aktivit a efektivního řízení zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

Cíle a metodika diplomové práce

Controllingové aktivity zvyšují efektivitu rozhodovacích procesů a podporují tak správné rozhodování na všech úrovních řízení podniku. Cílem této diplomové práce je charakterizovat možnosti controllingu, zejména controllingu pracovního kapitálu, jako nástroje podporujícího řízení. V teoretické části práce popsat nástroje řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu a jejich možná využití. V praktické části práce pak provést analýzy ve zvoleném podniku dle níže uvedených dílčích cílů a dále porovnat výsledky teoretického a praktického výzkumu.

Dílčí cíle diplomové práce jsou definovány následovně:

- vymezit pojem a význam controllingu a stručně charakterizovat nástroje užívané v rámci controllingových aktivit,
- analyzovat nástroje řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu,
- analyzovat zvolený podnikatelský subjekt, společnost Elitex Nepomuk, a.s. a provést finanční analýzu,
- provést analýzu jednotlivých složek pracovního kapitálu ve zvoleném subjektu,
- vyvodit závěry z provedených analýz, popřípadě doporučení u analyzovaného subjektu.

Pro splnění dílčích cílů bude v první kapitole práce vymezen pojem controlling, jeho cíle a odlišnosti strategického a operativního controllingu. Dále bude práce zaměřena na controlling pracovního kapitálu. V rámci controllingu zásob, pohledávek a likvidity budou uvedeny možné způsoby řízení těchto složek pracovního kapitálu, včetně jejich monitoringu. Controlling zásob je zaměřen zejména na pořízení zásob materiálu.

V dalších třech kapitolách práce bude charakterizován vybraný podnikatelský subjekt, jeho organizační struktura a informační systém. Dále bude provedena stručná analýza prostředí a finanční analýza podniku, zaměřená zejména na ukazatele aktivity.

Klíčovými částmi práce jsou poslední dvě kapitoly zaměřené na popis a vyhodnocení efektivity controllingových aktivit ve společnosti. V rámci těchto kapitol budou popsány controllingové aktivity v podniku, proces pořízení zásob, monitoring

pohledávek a stávající využití informačního systému. Bude vytvořen návrh na efektivnější využití informačního systému, provedena analýza pořízení zásob pomocí analýzy ABC a analýzy XYZ a budou doporučeny postupy objednání zásob pro jednotlivé skupiny materiálu. Dále bude provedena analýza pohledávek po splatnosti pomocí absorpčních Markovových řetězců a stanovena vhodná doba trpělivosti podniku. Jako poslední bude vyhodnoceno, zda je pro podnik vhodné využívat skonta poskytovaná dodavateli či čerpat kontokorentní úvěr.

1. Controlling

Podnikatelské prostředí se neustále vyvíjí. Pro správně fungující podnik je nutné sledovat vývoj vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Se změnami prostředí a vývojových stádií podniku přichází zároveň nutnost pružné reakce na tyto změny, případně i nutnost řešení krizových situací. Řešení takovýchto situací je závislé nejen na manažerovi, ale také na rozsahu a kvalitě informací potřebných k řízení.

V posledních několika letech se stále více objevuje v podnikové praxi pojem controlling. Tento pojem pochází ze Spojených států amerických, kde se používal jako označení pro plánování a kontrolu zejména v oblasti účetnictví a financování. Později byl tento pojem zaveden i do ostatních podnikových činností a začal se používat také v Evropě, zejména v Německu.

Samotný pojem controlling má původ v anglickém výrazu „to control“, který je možné přeložit jako řídit, ovládat, kontrolovat či prověřovat. Controlling představuje řídicí funkci, která propojuje plánovací a kontrolní proces. V podnikové praxi však bývá controlling často zaměňován s běžnou kontrolou podnikových procesů, přičemž kontrola je jen jednou ze součástí systému controllingu.

Controlling bývá někdy interpretován jako činnost zabývající se měřením výsledků, jejich porovnání s plánovanou úrovní a zajišťující korekci odchylek, aby bylo dosaženo stanovených cílů. (volný překlad dle Kelada 1996)

Existuje několik definic controllingu, které se liší v jeho chápání. Pro srovnání jsou zde uvedeny jen některé z těchto definic od různých autorů.

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

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

Poslední definice, která je zde uvedena, pak považuje controlling za „konceptci řízení zaměřenou na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky. Controller je do určité míry „hospodářským svědomím“ podniku.“ (Horváth 2003, s. 5)

Všechny výše uvedené definice považují controlling za funkční model řízení, který spojuje plánování a kontrolu a zároveň poskytuje podklady managementu k rozhodování a plní tak informační a poradenskou funkci.

1.1 Controlling jako nástroj řízení

Controlling jako nástroj systému řízení podniku se postupem času rozvíjel a zároveň se rozšiřovaly i jeho funkce. Stejně tak, jako se liší definice controllingu dle jednotlivých autorů, se liší i pojetí jeho funkcí.

Podstatou rozhodování je dosažení stanovených cílů podniku. Z toho vycházejí základní **principy controllingu**, které jsou dle Synka 2011 zaměřeny na následující kritéria:

- „**orientace na cíle**, kdy se předpokládá, že controlling se podílí na stanovení podnikových cílů, jejich kontrole a zároveň pomáhá vypracovat vhodnou metodiku plánování,
- **orientace na úzká místa**, controlling je zde využit pro vytvoření vhodného informačního systému, který je schopen poskytnout kvalitní data a poté identifikovat a odstranit úzká místa, která brání naplnění podnikových cílů,
- **orientace na budoucnost**, hlavní je poučit se z minulosti a tyto poznatky využít k překonání problémům v budoucnosti.“ (Synek 2011, s. 416)

Freiberg naopak rozlišuje **funkce controllingu** z hlediska jeho vývojových stupňů:

- „controlling zaměřený na dodržování vnějších a vnitřních norem (předpisů, směrnic apod.),
- controlling zaměřený na kontrolu hospodárnosti a její analýzu (controlling v navigační funkci),
- controlling orientovaný na systém plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit (controlling v řídicí a inovační funkci).“ (Freiberg 1996, s. 10)

Výše uvedené funkce se prolínají a nelze na ně nahlížet odděleně. Aby byl podnik úspěšný, měl by se zaměřit zejména na plnění řídicí a inovační funkce.

Nejdůležitější controllingovou funkcí je dle Eschenbacha 2004 podpora vedení a řízení organizace. Jsou zde zahrnuty činnosti z oblasti plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování a kontrolování. Obecným cílem controllingu je přispět k zajištění životaschopnosti podniku.

1.2 Controlling v organizaci

Způsob, jakým bude controllingové oddělení začleněno do organizační struktury společnosti, závisí čistě na rozhodnutí podniku. Společnost může zřídit samostatný controllingový útvar nebo může přidělit odpovědnost za plnění controllingových aktivit některému ze zaměstnanců v závislosti na jeho pracovním vytížení.

Jaké postavení bude mít controllingový útvar závisí na mnoha faktorech. Těmito faktory může být například právní forma, velikost organizace a systém řízení, komplexnost řešených úkolů, výrobní procesy, ale také použité technologie. Organizace controllingových aktivit je tedy závislá na požadavcích dané společnosti. Thomas Reichmann ve své publikaci uvádí, že pozice controllingu v organizaci závisí na specifikách společnosti a její organizační struktuře. (volně přeloženo dle Reichmann 1997, s.14)

Nejčastěji se vyskytují dvě formy organizačního začlenění, štábní a liniová. Při štábním uspořádání podniku je controller podřízen podnikovému vedení a plní zejména poradenskou funkci. Výhodou tohoto uspořádání je vyšší neutralita controllera a jeho oproštění se od realizační činnosti. Nevýhoda však může být spatřována v možnosti vzrůstajícího napětí mezi liniovými manažery a controllerem, která může vést k oslabení controllingových funkcí.

Při liniovém uspořádání je controller na stejné úrovni jako vedoucí podnikových útvarů. Výhodou je snadnější přístup k informacím, který napomáhá k zefektivnění controllingových aktivit a vyšší samostatnost vlivem vyšších kompetencí a odpovědnosti, protože při tomto uspořádání již controller neplní jen poradenskou funkci.

Jiný pohled na začlenění controllingu do organizační struktury a na samotného controllera přináší Horváth, který říká, že „controlling nepředstavuje primárně pozici nebo osobu, ale soubor úkolů, které mohou být plněny různými osobami nebo samotným obchodním vedením, aniž by byla některá z osob nositelem označení

„controller“. Zejména v malých a středních podnicích vykonává funkci controllera vedení podniku nebo vedení účetního odboru.“ (Horváth 2003, s. 5)

Controller má v podniku hlavně koordinační funkci a zajišťuje, aby manažeři prováděli plánování a kontrolu s ohledem na plánované výsledky podniku a užívali k této činnosti relevantních informací. Controller sám neplánuje a nekontroluje, ale pouze organizuje celý proces plánování. V malých a středních podnicích však často přesáhne činnost controllera pouhou koordinací, zejména pokud se jedná o strategické plánování.

International Group of Controlling (IGC) popsalo spoluodpovědnost controllera za dosažení cíle, kdy je controller odpovědný za jím sestavené a připravené informace. Při hledání cílů, plánování a řízení napomáhá vedení včas a správně rozhodovat. Za provedená rozhodnutí je však stále zodpovědný management. (IGC 2003)

1.3 Strategický a operativní controlling

Rozlišují se dva koncepty controllingu dle jeho vztahu k cílům podniku, definovaných na úrovni operativního a strategického řízení. Jedná se tedy o operativní a strategický controlling.

Operativní controlling se zaměřuje zejména na procesy v krátkodobém až střednědobém horizontu. Mezi hlavní úkoly patří stanovení cílů, plánování, řízení a optimalizace podnikových aktivit jak z věcného, tak i časového a hodnotového hlediska. Jedná se hlavně o řízení a zajištění likvidity, zisku či finanční stability.

Na splnění dlouhodobých cílů, které vychází ze stanovené strategie podniku je zaměřen **strategický controlling**. Hlavními úkoly je zde plánování, testování, implementace a vyhodnocení strategií. Controlling na úrovni strategického řízení se snaží o zajištění dlouhodobé existence podniku. K tomu využívá investic, výzkumu a vývoje, technologií, pozice na trhu nebo volného cash flow.

1.4 Techniky controllingu

Controlling ve společnosti by měl zajistit plnění cílů podniku, stanovit případné odchylky, jejich korekci a provádět monitoring nápravných opatření. Controller využívá řadu technik. Těmi jsou zejména plánování, sestavení finančního plánu, reporting, monitoring a analýza odchylek.

„**Plánování** zahrnuje předvídání možného budoucího vývoje, výběr žádoucího cílového stavu a vymezení příslušných opatření potřebných pro dosažení tohoto stavu. Prostřednictvím plánování by se měl podnik přizpůsobovat externím i interním změnám a rozhodovat se s přihlédnutím k jejich budoucím dopadům.“ (IGC 2003, s. 122)

Z této definice plánování plyne, že společnost musí definovat cíle, stanovit strategii, jakým způsobem těchto cílů dosáhnout, a poté určit prostředky potřebné k naplnění těchto cílů.

Společnost si nejprve stanoví obecné strategické cíle, protože v dlouhodobém horizontu je nutné počítat s měnícími se podmínkami. Tyto plány jsou poté rozpracovány až na úroveň operativního managementu, kdy jsou sestavovány na několik dnů až týdnů. Operativní plánování se zaměřuje na dosažení cílů při nejlepším možném využití zdrojů. Pracuje se zde s detailním rozpracováním činností na jednotlivé úkoly a s přiřazením zdrojů (materiální, informační, personální, atd.).

Finanční plánování je zaměřeno na zajištění dlouhodobé stability podniku. Pokud je finanční plánování prováděno, měly by se díky němu zjistit možné problémy v likviditě podniku. V rámci finančního plánování se definují finanční cíle podniku a určí se zdroje pro dosažení těchto cílů.

Podnik by měl vytvořit finanční plán, zahrnující všechny aktivity podniku na dané plánovací období. Zároveň je vytvářen i plán peněžních toků a rozhoduje se o alokaci přebytků likvidity nebo krytí schodku v peněžních prostředcích.

Jednou z nejdůležitějších aktivit controllingu je **reporting**. Reporting by měl managementu podniku poskytovat informace, které jsou přesné a relevantní a na jejichž základě je možné se rozhodovat. V rámci reportingu je nutné připravit informační zdroje, analyzovat data a výsledky zpracovat do takové podoby, aby byly srozumitelné a jednoznačné.

Reporty slouží vedoucím pracovníkům při rozhodování, protože z informací reportu lze zjistit, jak jsou naplňovány stanovené cíle na každé úrovni podnikového řízení.

S reportingem úzce souvisí **monitoring**. Jedná se o průběžné sledování určitých položek a jejich vývoje. Cílem je získání potřebných dat nutných pro vypracování analýz. Často se v souvislosti s monitoringem hovoří o monitoringu pohledávek.

Poslední metodou controllingu je kontrola. Plánované a reálné hodnoty se budou v mnoha případech lišit. Je tedy třeba určit, proč k tomuto rozdílu došlo. K tomu slouží **analýza odchylek**. Tato analýza zkoumá chyby, ke kterým došlo během plánování nebo při realizaci plánu.

Aby mohla proběhnout kontrola činností, musí být stanoveny kontrolní veličiny, jejichž hodnoty se budou sledovat a vyhodnocovat. Poté je nutné stanovit odchylky plánu od skutečnosti, tyto odchylky analyzovat (nalézt příčiny jejich vzniku) a stanovit nápravná opatření. Poslední fází analýzy odchylek je jejich komunikace, která by měla probíhat směrem na ty úrovně řízení, které jsou odpovědné za sestavení plánu a jejich realizaci. Díky této zpětné vazbě je následně možné zavést nápravná opatření do budoucna.

2 Controlling pracovního kapitálu

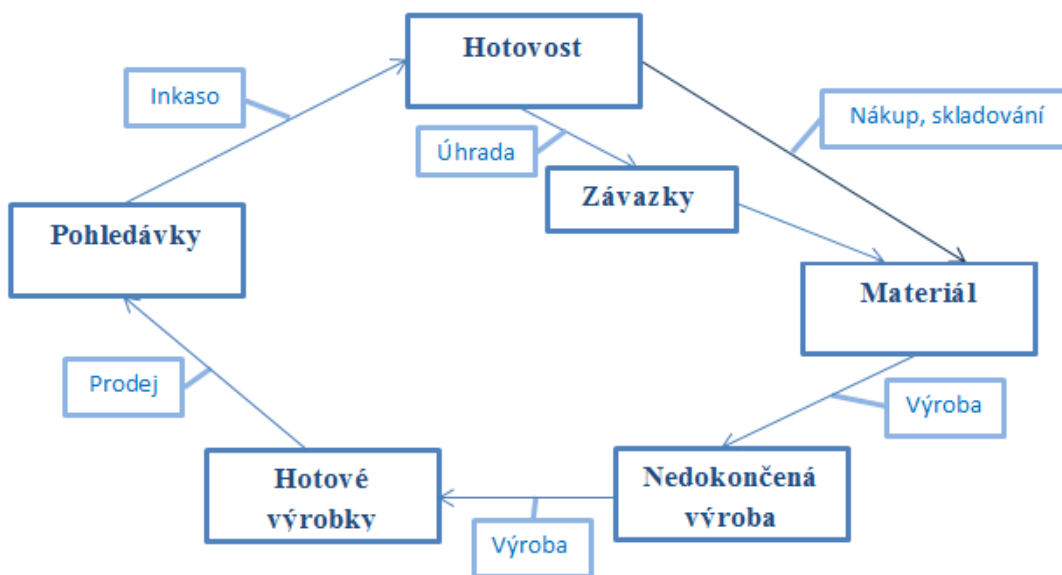
Controlling pracovního kapitálu úzce souvisí s finančním controllingem. Finanční controlling je součástí controllingového systému a jeho cílem je zajišťování podnikové likvidity. S pojmem finanční controlling je spjata zejména řízení na operativní či taktické úrovni. Musí být brán v úvahu samozřejmě i na strategické úrovni, zejména u financování investic.

Základní funkcí finančního controllingu je řízení a využívání zdrojů, které bývá sledováno jak během plánování a kontroly, tak i v rámci analýzy užití kapitálu. Na operativní úrovni řízení je controlling zaměřen zejména na kapitál vázaný v oběžných aktivech, tedy pracovní kapitál (working capital).

2.1 Pracovní kapitál

Pracovní kapitál je takový kapitál, který „pracuje“, resp. obíhá v podniku. Oběžný majetek je tvořen krátkodobým finančním majetkem, zásobami a pohledávkami. Tyto položky se liší likvidností, tzn. rychlostí a snadností přeměny na hotovost. Nejméně likvidní částí oběžných aktiv jsou zásoby, zejména pak zásoby materiálu. Tyto zásoby se během výrobního procesu mění na nedokončené výrobky a poté na hotové výrobky, které se prodávají odběratelům a tím se přeměňují na hotovost.

Obr. č. 1: Transformační cyklus



Zdroj: Vlastní zpracování dle Řezňáková 2010, 2016

V případě prodeje na obchodní úvěr dochází navíc ještě k přeměně hotových výrobků v pohledávky. Teprve po přijetí platby od odběratele se pohledávky mění na hotovost. Zpravidla dochází k časovému nesouladu mezi pořízením zásob a úhradou dodavatelům, tím podniku vznikají krátkodobé závazky. Takto popsaný proces se nazývá transformační proces, který je zobrazen na obrázku č. 1.

Výše pracovního kapitálu v podniku závisí jak na vnitřních, tak na vnějších faktorech. Mezi vnitřní faktory ovlivňující výši pracovního kapitálu patří oblast podnikání, použité technologie, výrobní proces, zásobování i strategie podniku. Mezi vnější faktory lze pak řadit úrokové míry, daně nebo zdravotní a sociální pojištění.

Podnik by měl mít optimální výši pracovního kapitálu (oběžných aktiv). Pokud se v podniku vyskytuje nadměrné množství pracovního kapitálu, podnik si tvoří rezervy (např. zásoby), které pak může čerpat v případě výkyvů ve výrobě. Tyto zásoby bývají často tvořeny kvůli pocitu jistoty. Toto nadbytečné množství zásob však vytváří dodatečné náklady a dochází tak k umrtvení kapitálu.

V souvislosti s financováním aktiv se hovoří o zlatém pravidle financování, které říká, že stálá aktiva by měla být kryta dlouhodobým kapitálem, oběžná aktiva pak krátkodobým kapitálem. Je nutné si však uvědomit, že toto pravidlo nelze striktně dodržet u všech podniků, protože každý podnik má jiné požadavky. Zároveň je nutné, rozdělit majetek dle dlouhodobého a krátkodobého charakteru, tedy na stálá a oběžná aktiva. Avšak oběžný majetek může být také dlouhodobého charakteru. Jedná se především o zásoby a pohledávky, které jsou v podniku vázané po dobu delší než jeden rok.

Čistý pracovní kapitál (Net working capital) lze definovat z pohledu finančního manažera nebo z pohledu vlastníků. Z pohledu finančního manažera je čistý pracovní kapitál určen jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobým cizím kapitálem, z pohledu vlastníků pak jako rozdíl mezi dlouhodobým kapitálem (tedy vlastním kapitálem a dlouhodobým cizím kapitálem) a stálými aktivy. Tyto vztahy jsou zobrazeny na obrázku č. 2.

Pokud je čistý pracovní kapitál v podniku záporný, vzniká tzv. nekrytý dluh, kdy podnik není schopen splácet okamžitě splatné závazky. Tato situace by neměla být dlouhodobá, protože by mohla být ohrožena existence podniku.

Obr. č. 2: Čistý pracovní kapitál

Pohled finančních manažerů		Pohled vlastníků	
Stálá aktiva	Vlastní kapitál	Stálá aktiva	Dlouhodobý kapitál
Čistý pracovní kapitál	Dlouhodobý cizí kapitál	Oběžná aktiva	Čistý pracovní kapitál
Oběžná aktiva	Krátkodobý cizí kapitál		Krátkodobý cizí kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

2.2 Řízení pracovního kapitálu (Working Capital Management)

Hlavním úkolem řízení pracovního kapitálu je určit optimální výši oběžných aktiv a způsob financování těchto aktiv. Jak již bylo výše zmíněno, výši a strukturu pracovního kapitálu ovlivňuje řada faktorů jako je oblast podnikání, použité technologie, výrobní proces, zásobování, strategie podniku nebo postoj k rizikům.

Pokud podnik udržuje nižší objem pracovního kapitálu, než je objem potřebný, umožňuje tím snížit náklady, zároveň jsou však kladeny vyšší požadavky na řízení a snižuje se tím pružnost reakce. Pokud by podnik neměl dostatečnou pojistnou zásobu při výkyvech poptávky, může tato situace vést k tvorbě relativně vysokých dodatečných nákladů.

Optimální výše oběžného majetku zabezpečuje běžný chod podniku při co nejnižších nákladech. Pro stanovení této výše můžeme vycházet buď z určení obrátového cyklu peněz a jednodenních nákladů nebo lze samostatně analyzovat jednotlivé položky oběžných aktiv.

2.2.1 Obrátový cyklus peněz

Obrátový cyklus peněz (OCP) charakterizuje dobu, po kterou jsou fondy podniku vázány v oběžném majetku. Představuje dobu mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků. Obrátový cyklus peněz lze určit jako součet vázanosti zásob a splatnosti pohledávek, od kterých se odečte splatnost závazků. Jinak řečeno jako součet doby obrátu zásob a doby obrátu pohledávek po odečtení doby odkladu plateb:

$$OCP = DOZ + DOP - DOZV \quad (1)$$

Doba obratu zásob (DOZ) znázorňuje průměrnou dobu od nákupu materiálu do prodeje výrobků, zahrnuje tedy dodávkový a výrobní cyklus. Tohoto ukazatele se využívá jako měřítko likvidity a užívá se při plánování oběžných aktiv.

$$DOZ = \frac{Zásoby \cdot 360}{Tržby} \quad (2)$$

Doba obratu pohledávek (DOP), resp. doba inkasa pohledávek představuje dobu od fakturace k přijetí platby a znázorňuje průměrnou splatnost pohledávek, tedy počet dnů do zaplacení faktury.

$$DOP = \frac{Pohledávky \cdot 360}{Tržby} \quad (3)$$

Doba obratu závazků (DOZV) neboli doba odkladu plateb představuje dobu od nákupu materiálu do uhrazení faktury dodavateli. Tento ukazatel zobrazuje dobu využití závazků v podniku pro možné financování aktiv.

$$DOZV = \frac{Závazky z obchodního styku \cdot 360}{Tržby} \quad (4)$$

V souvislosti s obratovým cyklem peněz se sleduje také kapitálová potřeba na oběžný majetek. Kapitálová potřeba vyjadřuje množství finančních prostředků, které je nutné mít k dispozici k pokrytí potřeb podniku, než dojde k inkasu pohledávek. Pokud by podnik neměl toto dostatečné množství finančních prostředků, může mít problémy s likviditou. Kapitálovou potřebu je možné vyjádřit jako rozdíl mezi obratovým cyklem peněz a jednodenními výdaji.

Kapitálovou potřebu lze tedy snížit zkrácením obratového cyklu peněz (tj. zkrácením doby obratu zásob, doby inkasa pohledávek nebo prodloužením doby odkladu plateb) či snížením jednodenních výdajů.

Věcné řízení oběžného majetku zahrnuje řízení zásob, finančního majetku, pohledávek a závazků.

2.3 Controlling zásob

Řízení zásob představuje komplexní úlohu spočívající v zabezpečení jejich objemu v takové výši, která umožňuje vyrovnávat časový či množstevní nesoulad mezi procesem výroby u dodavatele, spotřeby u odběratele a tlumit výkyvy mezi těmito navazujícími procesy. Operativní řízení zásob má za úkol udržet jednotlivé druhy zásob

v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám podniku s využitím minimálních nákladů.

Výše zásob v podniku závisí na mnoha faktorech, jako je objem prodeje, rozsah sortimentu, charakter výrobního procesu, použité technologie, kapacita a umístění skladů a přístup k rizikům. Rizikem může být například neplnění dodávek nebo jejich výkyvy a to jak z hlediska času, tak množství a kvality.

Úkolem controllingu v oblasti zásob je stanovit, jaké množství zásob je třeba objednat, případně vyrobit a v jakém časovém okamžiku.

2.3.1 Analýza ABC

„Analýza ABC je důležitý nástroj pro stanovení priorit. Pro vlastní controlling má analýza ABC mimořádný význam, protože umožňuje cílené a hospodárné postupy. Pokud poznáme vnitřní složení jevů, můžeme neprodleně provést nápravná opatření, jejichž účinky se ihned projeví.“ (Vollmuth 2004, s. 9)

Tato analýza vychází z Paretova principu, který říká, že 20 % příčin způsobuje 80 % následků. (Líbal, Kubát 1994)

Jsou tedy srovnávány objemy a hodnoty. Cílem je zjistit malý počet položek, který tvoří velkou hodnotu a nejvíce ovlivňuje efektivnost řízení zásob. Těmto položkám je nutné věnovat zvýšenou pozornost.

Analýzu ABC lze využít nejen pro klasifikaci zásob, ale i pro klasifikaci dodavatelů. Nejprve je nutné určit obraty jednotlivých zásob, seřadit je dle velikosti, dále určit podíl obratu jednotlivých zásob na celkovém obratu. Jednotlivé položky zásob pak lze rozdělit do tří skupin. Toto rozdělení zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 1: Klasifikace zásob (dodavatelů)

Třída	Podíl na obratu v %	Podíl na objemu zásob (počtu dodavatelů) v %
A	75	5
B	20	20
C	5	75

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Vollmuth 2004, 2016

Kategorii A tvoří položky, které představují 75 % prodeje nebo spotřeby. Tyto položky bývají sledovány denně a pojistná zásoba a objednáací množství se u nich stanovuje

individuálně. Často bývá u těchto položek využíván Q–systém řízení zásob. (Plevný, Žižka 2010)

Řezňáková 2010 k výše zmíněnému ještě dodává, že u těchto položek je potřebné zaměřit se zejména na vyjednávání s dodavateli, optimalizaci objednáčích množství, pojistných zásob, způsobu a frekvence objednávání či změnu platebních podmínek.

Kategorii B představují položky, které tvoří 20 % prodeje či spotřeby. Oproti položkám v kategorii A bývají sledovány méně často a k jejich řízení se využívá jednodušších metod, například P–systém řízení zásob. (Plevný, Žižka 2010)

Kategorie C je tvořena méně důležitými položkami s 5% podílem na prodeji či spotřebě. Pro jejich řízení se užívají nejčastěji odhady objednáčích množství, lze využít i systému dvou zásobníků. (Plevný, Žižka 2010)

Všechny výše zmiňované systémy řízení zásob budou podrobněji popsány v subkapitole 2.3.5 *Systémy řízení zásob*.

2.3.2 Analýza XYZ

Kromě analýzy ABC, která zkoumá vztah mezi množstvím a hodnotou, mohou být využity i jiné analýzy. Analýza XYZ zkoumá materiály dle struktury jejich spotřeby. Toto členění zobrazuje tabulka č. 2.

Tab. č. 2: Analýza XYZ podle struktury spotřeby

Materiál	Spotřební struktura
Materiál X	Materiál vykazující vysoce konstantní průběh spotřeby
Materiál Y	Materiál, jehož spotřeba pravidelně stoupá nebo klesá podle vývojového trendu, nebo který podléhá sezónním výkyvům
Materiál Z	Materiál, jehož spotřeba probíhá nepravidelně

Zdroj: Vollmuth 2004, s. 205

Toto rozdělení materiálu slouží jako podklad pro rozhodování o aktuálních plánovaných opatřeních. Pro jednotlivé materiály je rozdílný i způsob nákupu.

Materiál X by měl být nakupován v závislosti na výrobě, přičemž u tohoto materiálu je vysoká přesnost předpovědi. Materiál Y je nakupován do zásoby a přesnost předpovědi je zde středně vysoká. U materiálu zatříděného do skupiny Z jsou doporučovány jednotlivé nákupy a je zde nízká přesnost předpovědi.

2.3.3 Kombinace analýzy ABC s analýzou XYZ

Pro plánování, kontrolu a řízení při hospodaření s materiály je vhodné kombinovat analýzu ABC a analýzu XYZ, tedy vztahy mezi množstvím, hodnotou a strukturou spotřeby.

Tato kombinace přináší doplňující informace o spotřebě jednotlivých materiálů v podniku a je cenným nástrojem řízení zásob.

Tab. č. 3: Kombinace analýzy ABC a analýzy XYZ

Materiál	A	B	C
Materiál X	Vysoká hodnota spotřeby	Střední hodnota spotřeby	Nižší hodnota spotřeby
	Vysoká kvalita prognózy	Vysoká kvalita prognózy	Vysoká kvalita prognózy
Materiál Y	Vysoká hodnota spotřeby	Střední hodnota spotřeby	Nižší hodnota spotřeby
	Střední kvalita prognózy	Střední kvalita prognózy	Střední kvalita prognózy
Materiál Z	Vysoká hodnota spotřeby	Střední hodnota spotřeby	Nižší hodnota spotřeby
	Nižší kvalita prognózy	Nižší kvalita prognózy	Nižší kvalita prognózy

Zdroj: Vollmuth 2004, s. 207

2.3.4 Klasifikace zásob

Zásoby lze členit podle mnoha hledisek. Podle stupně zpracování lze dělit zásoby ve výrobních podnicích na zásoby materiálu, zásoby nedokončené výroby (zásoby vlastních dočasně skladovaných polotovarů) a zásoby hotových výrobků.

Pro účely operativního řízení zásob lze zásoby dle Plevného, Žižky 2010 rozdělit následovně:

- obratová běžná zásoba,
- pojistná zásoba,
- zásoba pro předzásobení,
- strategická (havarijní) zásoba,
- spekulativní zásoba,
- technologická zásoba.

Obratová (běžná) zásoba slouží ke krytí potřeby mezi dvěma dodávkami. Výše běžné zásoby v průběhu dodávacího cyklu kolísá, proto se užívá pro výpočty průměrné obratové zásoby.

Pojistná zásoba se v podnicích vytváří, aby tlumila výkyvy. Tyto výkyvy mohou nastat jak ve velikosti a intervalu dodávek, tak v čerpání zásob při výrobě.

Zásoba pro předzásobení vyrovnává předpokládané větší výkyvy a často vzniká při sezónní spotřebě výrobku. Podnik, který vyrábí sezónní výrobky, musí jejich zásoby vytvářet dopředu, protože by nebyl schopen tak velké množství vyrobit najednou (z důvodu omezené výrobní kapacity).

Strategická (havarijní) zásoba je tvořena z důvodu zajištění fungování podniku v situacích, které nelze předvídat, jako jsou např. kalamity, stávky, konflikty, atd.

Spekulativní zásoba je tvořena s vidinou dosažení zisku díky budoucímu prodeji těchto zásob. Zásoby jsou nakupovány při snížení cen nebo při předpokládaném budoucím zvýšení cen.

Technologická zásoba vzniká, pokud je výrobní proces již ukončen, ale daný výrobek musí být ještě skladován, než může být prodán. Typickým příkladem jsou například některé potraviny (víno, sýry), které vyžadují zrání, než jsou připraveny k prodeji.

Pro řízení zásob je nutné sledovat několik úrovní zásob. Dle Řezňákové 2010 se jedná o následující úrovně:

- maximální zásoba
- minimální zásoba
- objednávací zásoba
- okamžitá zásoba
- průměrná zásoba.

Maximální zásoba je nejvyšší možná úroveň zásob, které je dosaženo bezprostředně po dodání zboží.

Minimální zásoba vyjadřuje takovou úroveň, které je dosaženo před obdržení nové dodávky. „Je dána součtem pojistné, technologické a havarijní zásoby. Pokud podnik technologickou a havarijní zásobu neudrží, je totožná se zásobou pojistnou.“ (Plevný, Žižka 2010, s. 266)

Objednáací zásoba je taková hladina zásob, kdy je nutné vystavit objednávku, aby nedošlo k čerpání pojistné zásoby.

Okamžitá zásoba může být ještě rozdělena na fyzickou a dispoziční zásobu. „Fyzická zásoba udává skutečnou výši zásob k danému okamžiku. Dispoziční zásoba pak vyjadřuje fyzickou zásobu sníženou o velikost uplatněných, ale ještě dosud nesplněných požadavků na výdej, a zvýšenou o velikost odeslaných, ale dosud nevyřízených objednávek na doplnění zásoby. (Plevný, Žižka 2010)

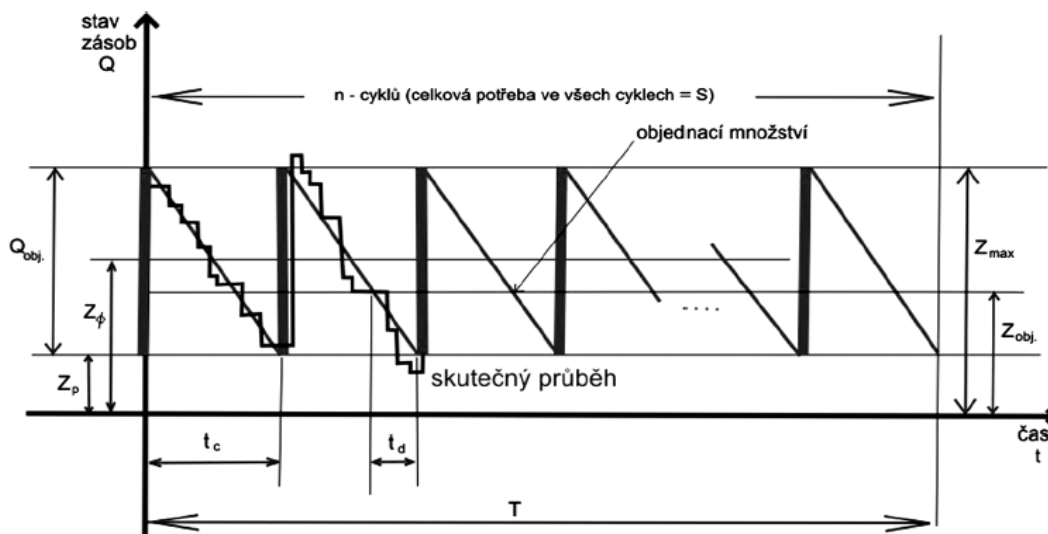
Průměrná zásoba je pak vyjádřena aritmetickým průměrem denních stavů zásob za sledované období. (Plevný, Žižka 2010)

2.3.5 Systémy řízení zásob

Existuje několik systémů řízení zásob. Systémy, které budou v této subkapitole podrobněji popsány, představují jen zjednodušené modely, jak optimalizovat řízení zásob. Jedná se o deterministické modely, které pracují s přesně známou výší poptávky a délkou objednáacího cyklu.

Jako první zde bude uveden **základní model řízení zásob**. Tento model pracuje s pravidelnými dodávkami v konstantním objednáacím množství. Podnik během dodacího cyklu spotřebovává zásoby. V okamžiku, kdy úroveň zásob dosáhne výše objednáací zásoby, vystaví podnik objednávku a čerpá zbytek zásob. Objednané množství dorazí ve chvíli, kdy podnik dosáhne hladiny pojistné zásoby.

Obr. č. 3: Základní model řízení zásob



Zdroj: Řezňáková 2010, s. 113

Význam použitých zkratk:

Q_{obj} ... objednáací množství

Z_{max} ... maximální zásoba

Z_{\emptyset} ... průměrná zásoba

Z_{obj} ... objednáací zásoba

Z_p ... pojistná zásoba

t_c ... dodací cyklus

t_d ... dodací doba

T ... sledované období (zpravidla rok)

S ... celková potřeba na období

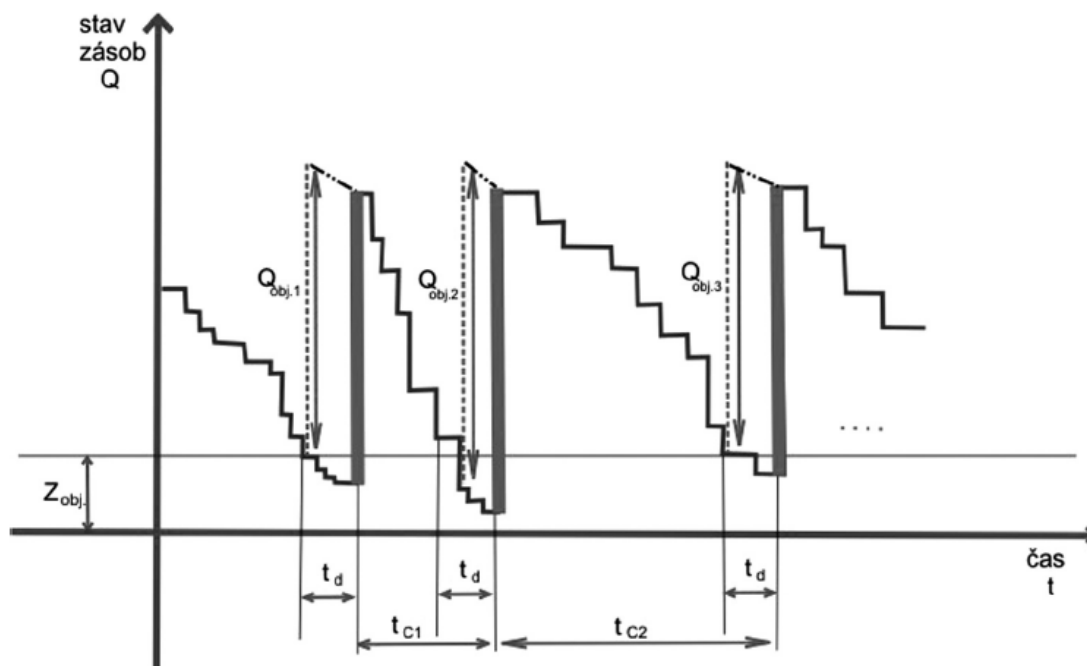
n ... počet cyklů

Předpokladem tohoto modelu je úplné vyčerpání zásob. Tato situace se v praxi vyskytuje zřídka, přesto bývá tohoto modelu využíváno pro optimalizaci řízení zásob.

Čerpání zásob však není lineární, proto dochází k odchýlkám skutečné spotřeby od očekávaných hodnot. Toto kolísání lze vyrovnávat dvěma způsoby. Buď lze měnit frekvenci dodávek při jejich konstantní velikosti, nebo lze měnit velikost dodávek při konstantní frekvenci. Dle použití těchto způsobů lze vyčlenit dva základní systémy řízení zásob, P-systém a Q-systém.

Q-systém řízení zásob pracuje s pevnými velikostmi dodávek a kolísání spotřeby je zde vyrovnáváno různou frekvencí dodávek. Jedná se tedy o systém s pevným objednáacím množstvím a proměnným dodávkovým cyklem.

Obr. č. 4: Q-systém řízení zásob



Zdroj: Řezňáková 2010, s. 119

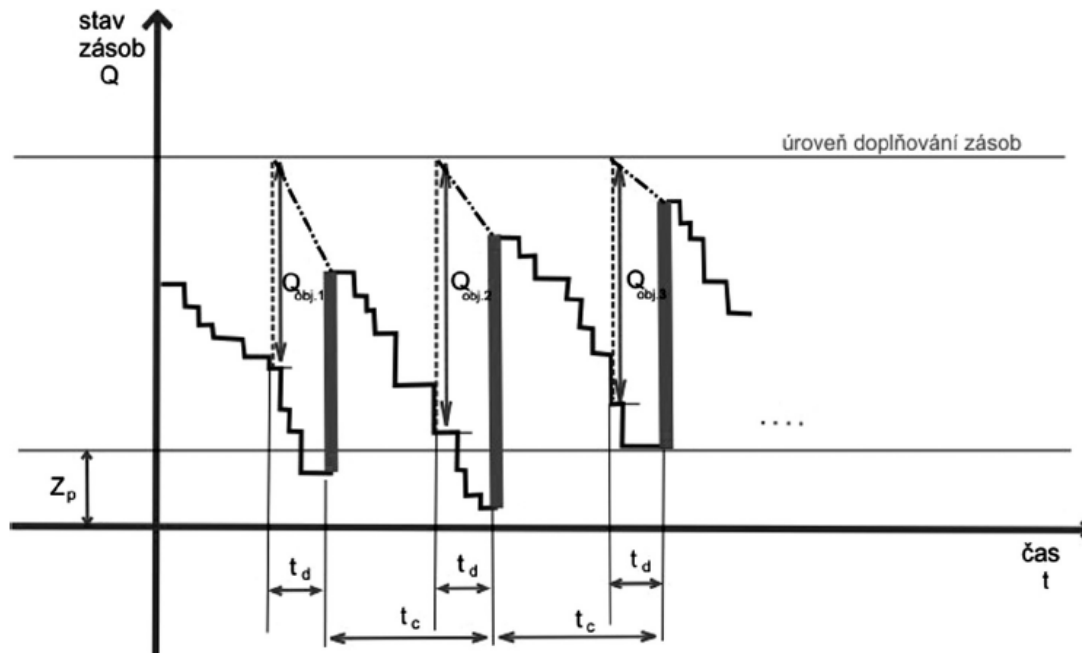
Tento systém je zpravidla podporován v informačních systémech. Dochází k porovnávání aktuálního množství s nastaveným objednacím množstvím. Objednací množství je stanoveno tak, aby stávající zásoby pokryly potřebu během dodací lhůty. Pokud úroveň zásob dosáhne objednacích množství, automaticky se vygeneruje návrh na objednávku (v pevně stanoveném množství).

Vzhledem k pevně nastavenému dodacímu množství je tento systém využíván pro řízení zásob v kategorii B. Pojistná zásoba pokrývá nesoulad mezi dodací lhůtou a množstvím, dále pak slouží ke krytí změn ve spotřebě během dodací lhůty.

P-systém řízení zásob je systém, pracující s pevně stanovenými objednacími termíny. Kolísání ve spotřebě vyrovnává různými objednacími množstvími. Jedná se tedy o systém s pevným dodávkovým cyklem a proměnným dodacím množstvím.

Nové objednávky se vytváří po uplynutí dodávkového cyklu, kdy se dle aktuální potřeby mění objednací množství. Toto množství pokrývá potřebu na další dodací cyklus nebo doplňuje zásoby na skladě na požadovanou úroveň.

Obr. č. 5: P-systém řízení zásob



Zdroj: Řezňáková 2010, s. 118

Takovýto způsob řízení zásob nebývá podporován informačním systémem. Často se využívá při pravidelných závozech a u méně významných položek kategorie C, protože zde není vyžadována permanentní kontrola skladu. Zásoby se kontrolují

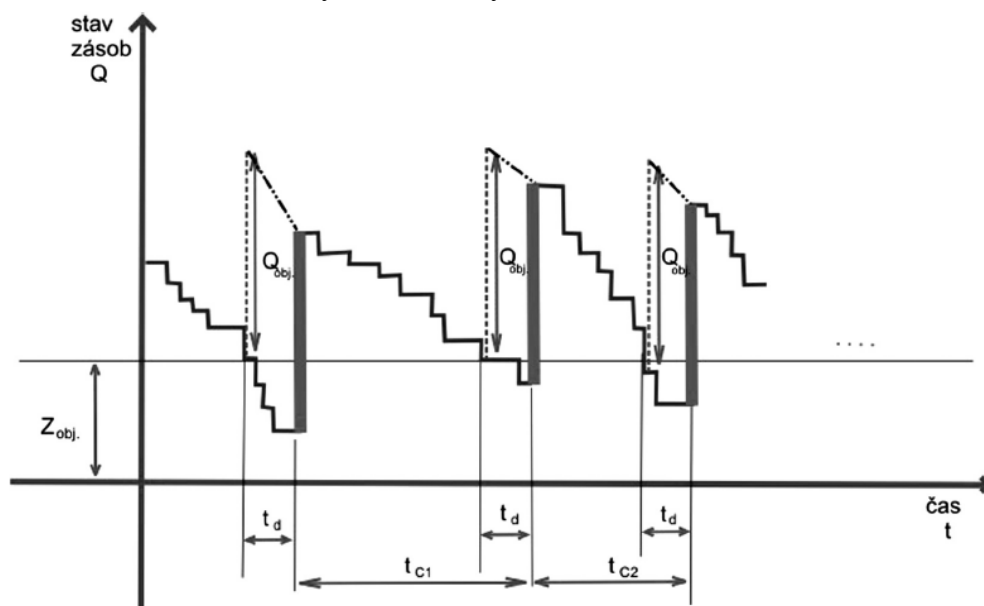
zpravidla jednou měsíčně, kdy se zkontroluje sklad a provede se objednávka na další měsíc tak, aby úroveň zásob vzrostla na požadovanou výši.

Nevýhodou tohoto systému je v případě dlouhých objednacích cyklů vyšší pojistná zásoba, která musí pokrývat změny v poptávce. Toto pak vede ke zvýšení průměrné zásoby.

Lze se však setkat i s **kombinací P-systému a Q-systému řízení zásob**, jedná se o systém s proměnným dodávkovým cyklem a proměnným objednacím množstvím.

U tohoto systému se pracuje se zakázkami, aby bylo možné zjistit výši potřeb. Při poklesu zásob pod minimální stanovené množství se zásoby objednají tak, aby byly pokryty plánované zakázky a minimální množství. Systém kromě dodací doby a minimálního množství používá ještě minimální a maximální velikost objednávky.

Obr. č. 6: Kombinace P-systému a Q-systému řízení zásob



Zdroj: Řezňáková 2010, s. 120

Systém dvou zásobníků bývá využíván pro řízení zásob zařazených do kategorie C. Principem tohoto systému je rozdělení zásob do dvou zásobníků, menšího a většího. V menším zásobníku je uložena pojistná zásoba, ve větším pak běžná zásoba. Při vyprázdnění velkého zásobníku dochází k objednání zásob. Do jejich dodání se zásoby čerpají z malého zásobníku, který je po dodání prioritně naplněn a zbytek je uskladněn ve velkém zásobníku. (Plevný, Žižka 2010)

2.3.6 Metoda JIT (Just in Time)

Metoda JIT je jedním z moderních přístupů řízení zásob. Cílem této metody jsou nulové zásoby a stoprocentní kvalita. Jedná se o koordinovanou spolupráci mezi dodavatelem a odběratelem, kdy odběratel dostává zásoby v okamžiku, kdy je potřebuje. Dodavatel tyto požadavky plní včas a díky tomu není třeba vytvářet zásoby.

Cílem metody JIT je omezení aktivit, které nepřispívají k tvorbě přidané hodnoty, zvýšení efektivnosti, produktivity a snížení celkových nákladů. Tento systém souvisí s řízením procesů, zejména pak z hlediska délky jejich trvání. Díky zkrácení doby jednotlivých aktivit, omezení činností, které netvoří přidanou hodnotu a hledání úspor nákladů lze pomocí JIT trvale a dlouhodobě snižovat náklady.

2.3.7 Model MRP (Material Requirement Planning)

Dalším z moderních přístupů řízení zásob je model MRP. Jedná se o systém plánování materiálových požadavků, jehož cílem je zajistit potřebné množství materiálu pro výrobu a minimalizovat náklady. Díky využití systému MRP je možné rozhodovat o objednání zásob nebo o manipulaci s nimi a jejich využití. Pro fungování tohoto systému je nutné finální výrobky rozložit na jednotlivé díly tak, aby bylo možné určit jejich objednání, dodání a termín zahájení výroby.

Hlavní cíle a úkoly vycházejí ze strategického plánu, z něhož je sestaven plán výroby. Při tvorbě plánu výroby je nutné znát rozpis materiálu a součástí, které vstupují do výrobků, vést evidenci zásob a mít rozpracovaný rozvrh dodávek pro jednotlivé položky a určenou výši pojistných zásob.

Takto implementovaný systém umožňuje zvýšení kvality a produktivity práce, protože podnik je schopen reagovat na neočekávané změny. Dále je možné provádět prognózy poptávky po výrobcích, které vychází z informací o výrobě, marketingu, prodeji a z informací o jiných pomocných procesech.

2.3.8 Pozitivní a negativní efekty držby zásob

Zásoby existují v každém podniku, tvoří část oběžných aktiv a umožňují výrobní a prodejní procesy, zároveň jsou však spojeny s náklady na jejich pořízení, skladování a dalšími náklady, díky nimž je ovlivněn výsledek hospodaření podniku. Držení zásob sebou přináší jak pozitivní, tak negativní efekty.

Pozitivní efekty držby zásob jsou (Freiberg 1996):

- využívání množstevních slev, okamžitě výhodných cen či úspěšné spekulace na trhu, díky kterým lze snížit budoucí náklady,
- vyšší objemy jednotlivých nákupů, které sníží frekvenci objednávek a tím i náklady spojené s objednáním jedné dodávky,
- větší pojistné zásoby snižující riziko spojené s vyčerpáním zásob, jehož výsledkem by byly problémy ve výrobním procesu,
- rovnoměrné využívání výrobních kapacit,
- výhody u typu speciálních zásob, u kterých je před výrobou či prodejem vyžadováno skladování (např. zrání), toto bývá časté v potravinářském průmyslu.

Negativní efekty držby zásob jsou (Freiberg 1996):

- náklady držby zásob (energie, mzdy, nájemné, odpisy skladů a zařízení, ztráty na zásobách),
- náklady na pořízení zásob zahrnující cenu pořízení a vedlejší pořizovací náklady,
- náklady při nedostatku zásob, zejména zpoždění výroby a s tím související penále, ztráta odběratele atd.,
- náklady na objednání a přejímání zásob,
- náklady vzniklé znehodnocením zásob, např. poklesem ceny,
- náklady vázaného kapitálu v zásobách, zejména vázanost finančních zdrojů, které jsou spojeny s úrokovými sazbami nebo náklady obětovaných příležitostí dle toho, jaký kapitál je využit.

2.3.9 Ukazatele řízení zásob

Často je zavedení uvedených modelů ve společnostech velmi náročné, proto se přistupuje k řízení zásob pomocí poměrových ukazatelů, a to obrátky zásob a doby obratu.

Do ukazatelů vstupuje buď průměrná výše zásob, nebo zásoby ke konci období. Jejich výpočty se dle různých autorů liší. K výpočtu lze užít tržeb jako ve vztahu (2) nebo lze použít místo tržeb náklady na prodané výrobky, náklady výroby či spotřebu materiálu jako v níže uvedených vzorcích.

Obrátka zásob (OZ) měří rychlost, jakou se zásoby transformují do prodeje. Je dána poměrem nákladů na prodané výrobky a průměrnou výší zásob. Pokud ukazatel

vykazuje vysokou hodnotu, je tato skutečnost způsobena nízkou hladinou zásob. Každý podnik je v oblasti zásob specifický, proto je potřeba porovnávat vývoj tohoto ukazatele v čase a pro jednotlivé druhy zásob. Je vhodné tyto ukazatele propočítat zvlášť alespoň ve členění na zásoby materiálu, zásoby nedokončené výroby a zásoby dokončené výroby. Ukazatele obrátky zásob pro jednotlivé druhy mají následující tvar:

$$OZ_{\text{materiálu}} = \frac{\text{spotřeba materiálu}}{\text{průměrná hodnota zásob materiálu}} \quad (5)$$

$$OZ_{\text{nedokončené výroby}} = \frac{\text{náklady výroby}}{\text{Průměrná hodnota nedokončené výroby}} \quad (6)$$

$$OZ_{\text{dokončené výroby}} = \frac{\text{náklady na prodané výrobky}}{\text{průměrná hodnota dokončené výroby}} \quad (7)$$

Doba obratu zásob (DOZ) udává počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku. Je vhodné tento ukazatel opět spočítat pro jednotlivé druhy zásob. Základní výchozí vztah je následující:

$$DOZ = \frac{\text{průměrná hodnota zásob}}{\text{denní náklady na prodané výrobky}} \quad (8)$$

2.4 Controlling pohledávek

Další ze složek controllingu pracovního kapitálu je controlling pohledávek, jehož úlohou je evidence a kontrola objemu pohledávek, sledování lhůt splatnosti a analýza vztahu pohledávek k objemu prodeje.

Pohledávky jsou součástí aktiv podniku a ovlivňují jeho majetkovou a finanční strukturu a působí na likviditu podniku. Ve své podstatě představují práva podniku na získání finančních prostředků nebo na věcné plnění ve stanovené době a ve známé výši ocenění.

2.4.1 Řízení pohledávek (*Credit management*)

Řízení pohledávek neznamena jen jejich řízení a ovlivňování v době jejich splatnosti a po ní. Samotný proces začíná ještě před vznikem těchto pohledávek. Toto řízení začíná při prvním kontaktu se zákazníkem. Podnik by měl získat o zákazníkovi informace o jeho hospodaření, obratu či zadluženosti a rozhodnout, zda je výhodné tomuto odběrateli poskytnout obchodní úvěr. Podnik tedy realizuje svou úvěrovou politiku.

Úvěrová politika (credit policy) podniku vůči zákazníkům stanoví postupy při uzavírání smluv a při poskytování obchodních úvěrů zákazníkům. Cílem úvěrové politiky je předejít problémům souvisejícím s inkasem plateb.

Cílem credit managementu je stanovit úvěrovou politiku podniku takovým způsobem, aby byla zabezpečena likvidita podniku, společnost byla schopna hradit své závazky a tím přispívala ke zvyšování hodnoty podniku. Konkrétně se jedná o posouzení bonity zákazníků, aby se zredukovaly výpadky v inkasu pohledávek a minimalizovaly náklady na jejich vymáhání.

Credit management zahrnuje tedy tyto činnosti:

- „získávání, hodnocení a správu dat o odběratelích,
- verifikaci důvěryhodnosti a ohodnocení úvěruschopnosti odběratelů,
- stanovení úvěrových linek odběratelům včetně kontroly,
- určování a kontrolu platebních podmínek objednávek,
- iniciaci inkasa (upomínky, sankce apod.),
- monitoring pohledávek,
- kontrolu pohledávek po lhůtě splatnosti a přípravu následných opatření,
- analýzu, plány a kontrolu úvěrových vztahů.“ (Řezňáková 2010, s. 58)

Monitoring pohledávek se zaměřuje na sledování a evidenci pohledávek, jejich vztahu k objemu prodeje a lhůty splatnosti. Nejčastěji se pohledávky sledují pomocí poměrových ukazatelů. Jedná se o obrátku a dobu obratu pohledávek.

Obrátka pohledávek (OP) udává počet obrátek pohledávek během zkoumaného období. Poměřují se tržby podniku s vázaností kapitálu, která je zde určena jako průměrná výše pohledávek. Do výpočtu se mohou zanést i pohledávky ke konci daného období, pokud se v podniku vyskytuje nerovnoměrný vývoj pohledávek, je výhodnější pracovat s jejich průměrnou výší. V případě, že se ve společnosti vyskytuje větší množství prodejů v hotovosti, je nutné takto inkasované tržby od celkových tržeb odečíst. Berou se tedy v úvahu jen prodeje na obchodní úvěr. Žádoucí vývoj tohoto ukazatele je v případě, když vykazuje rostoucí trend. Obrátku pohledávek lze psát ve tvaru:

$$OP = \frac{\text{Prodeje na úvěr}}{\text{průměrná výše pohledávek}} \quad (9)$$

Dalším ukazatelem je **doba obratu pohledávek (DOP)**. Tento ukazatel vyjadřuje průměrnou dobu, která uplyne od vystavení faktury odběrateli do jejího uhrazení.

Žádoucí vývoj je při snižování hodnoty tohoto ukazatele, tzn. při rychlejší transformaci pohledávek do prodejů. Ukazatel lze vypočítat dle vzorce:

$$DOP = \frac{\text{Průměrná výše pohledávek}}{\text{Denní prodej na úvěr}} \quad (10)$$

Další činností v rámci monitoringu pohledávek je sledování a kontrola vývoje vázanosti kapitálu v pohledávkách pomocí *stáří pohledávek*. Společnost seřadí pohledávky dle data jejich fakturace a dále je zatřídí do předem stanovených intervalů, zpravidla měsíčních. Tímto získá podnik informace o věkové struktuře pohledávek.

Největší část pohledávek podniku je tvořena pohledávkami z obchodního styku, které vznikají díky poskytnutí obchodního úvěru, resp. dodavatelského úvěru, jehož vznik je dán prodejem výrobků a služeb na fakturu. Účelem poskytnutí obchodního úvěru je zvýšení prodeje a s ním spojených výnosů. Jelikož se zde rozhoduje o zvýšení zisku a investování kapitálu do zákazníků, mělo by se o poskytnutí obchodního úvěru rozhodovat stejně, jako je tomu u investičního rozhodování. Tedy brát v úvahu možné výnosy, likvidnost a riziko.

Výnosem z poskytnutí obchodního úvěru je zvýšení zisku díky zvýšení objemu prodeje. Likvidností je myšlena doba splatnosti obchodního úvěru. Poskytnutím obchodního úvěru vzniká riziko.

2.4.2 Výnos z poskytnutí obchodního úvěru

S růstem tržeb rostou podniku i variabilní náklady, které jsou spojeny s výrobou a prodejem výrobků. Za výnos lze tedy považovat příspěvek ke krytí fixních nákladů a zisku, resp. jeho přírůstek. Krycí příspěvek říká, jaká část ceny výrobku je použita ke krytí fixních nákladů a na tvorbu zisku.

Očekávaný výnos lze určit jako součin procenta krycího příspěvku a přírůstku tržeb. Tento očekávaný výnos je dosažen vždy při nárůstu tržeb nezávisle na tom, z jakého důvodu k tomuto navýšení došlo.

Při rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru musí být brány v úvahu i ostatní náklady:

- náklady obětované příležitosti, protože díky poskytnutí obchodního úvěru se podnik po dobu splatnosti úvěru připravuje o možnost tento kapitál využít jinak, zároveň se připravuje o výnos z kapitálu,

- náklady na získání kapitálu v případě, kdy podnik nemá disponibilní kapitál a je nucen při poskytnutí obchodního úvěru získat volný kapitál, nejčastěji pak bankovní úvěr,
- administrativní náklady spojené s evidencí, upomínáním, vymáháním dluhu, ale i s ověřováním platební schopnosti odběratele.

Přijaté obchodní úvěry jsou často považovány za bezplatné zdroje financování, nicméně výše zmíněné náklady by měl podnik brát v úvahu a zahrnout je do kalkulované ceny výrobků. Mnoho podniků si tuto skutečnost však neuvědomuje a o těchto nákladech nevedou evidenci, tím dochází ke zkreslení jak výnosů, tak nákladů podniku.

Při rozhodování o obchodním úvěru je vhodné brát v úvahu poskytnutí skonta. Pokud se podnik rozhodne o poskytnutí skonta, je nutné specifikovat termín pro využití skonta, procento slevy za promptní platbu a standardní termín platby, kdy je placena plná cena.

2.4.3 Riziko z poskytnutí obchodního úvěru

Riziko související s poskytnutím obchodního úvěru je označováno jako úvěrové riziko. „Jedná se o riziko, kdy příjemce úvěru není schopen splatit svůj závazek včas a v plné výši. Zjednodušeně by se dalo říci, že se jedná o riziko platební neschopnosti podniku, které vzniká jako důsledek vlastní činnosti subjektu nebo jako důsledek změn v okolí podniku. Úvěrové riziko obchodního úvěru vzniká v okamžiku převzetí zboží kupujícím při prodeji na úvěr.“ (Řezňáková 2010, s. 56)

Součástí úvěrového rizika je platební riziko, které přímo souvisí se subjektem, jemuž je poskytnut obchodní úvěr. Platební riziko lze členit následovně:

- riziko platební neschopnosti, kdy se dlužník nachází ve špatné finanční situaci a není schopen splatit své závazky,
- riziko platební nevěle, resp. neochoty zaplatit včas svůj závazek,
- riziko zpoždění plateb, kdy není dodržena doba splatnosti faktury a obchodní úvěr se prodlužuje.

Všechny tyto rizika mají své negativní důsledky, vedou ke ztrátě ve výši poskytnutého obchodního úvěru, ale i k dalším nákladům jako jsou náklady na vymáhání pohledávek nebo náklady spojené s náhradním financováním.

Řízení platebního rizika, prevence jeho vzniku a maximalizace výnosu z poskytnutého obchodního úvěru je v kompetenci credit managementu. Řízení rizik vychází ze strategie podniku, vždy je však nutné identifikovat možná rizika, určit dopad jejich výskytu a rozhodnout o řízení tohoto rizika.

Pro stanovení velikosti a významnosti rizika je možné využít nejrůznější metody, např. rozhodovací stromy, metodu Monte Carlo nebo různé statistické nástroje. Pro analýzu pohledávek je možné využít absorpční **Markovovy řetězce**. Při této metodě se pracuje s transientními a absorpčními stavy, kdy se vychází z matice podmíněných pravděpodobností přechodu z jednoho stavu daného období do stavu v příštím období. Při této metodě lze určit pravděpodobnost zaplacení pohledávky a pravděpodobnost, že se tato pohledávka stane nedobytnou. Na základě využití této metody lze poté určit, zda má podnik správně stanovenou dobu trpělivosti, tedy určitý počet dní po splatnosti pohledávky, kdy vytváří opravnou položku ve výši 100 % dlužné částky.

2.4.4 Zajišťovací instrumenty k pohledávkám

Při poskytování obchodního úvěru je nejdůležitějším rozhodnutím výběr obchodního partnera, i přes to však může dojít k nezaplacení pohledávky, kdy se tato pohledávka stane nedobytnou. Společnosti proto mohou využít zajišťovacích nástrojů a zmírnit tak ztráty z nedobytných pohledávek.

Jedním z těchto nástrojů je **směnka**. Směnka je převoditelný dluhový cenný papír, který slouží k zajištění obtížněji vymahatelných obchodních úvěrů, které jsou v případě neplacení vymahatelné ve zkráceném směnečném řízení. Její náležitosti jsou dány zákonem.

Dokumentární platební styk je založen na užití dokumentů iniciujících platbu. Tyto dokumenty prokazují dodávku zboží v dané kvalitě, množství nebo ceně. Na rozdíl od běžného platebního styku, kdy jsou tyto dokumenty zaslány přímo kupujícímu, jsou v tomto případě dokumenty zasílány bankám. Používanými nástroji jsou dokumentární akreditiv a dokumentární inkaso.

Dokumentární akreditiv je písemný závazek banky odběratele zaplatit dodavateli stanovenou částku oproti předání předem stanovených dokumentů. Při tomto platebním

styku vzniká dodavateli pohledávka za bankou, na místo za odběratelem. U *dokumentárního inkasa* je předání dokumentů podmíněno zaplacením.

Bankovní záruku poskytují komerční banky a jedná se o závazek banky zaplatit danou sumu peněz v případě, že odběratel nesplní svůj závazek nebo dodavatel nedodrží sjednané podmínky smlouvy.

Dalším nástrojem je **pojištění obchodních úvěrů**, díky němuž lze přenést platební riziko na pojišťovnu. Cílem užití pojištění je ochrana před nezaplacením úvěru odběratelem, ale i prevence vůči platebnímu riziku díky sledování a hodnocení bonity odběratelů a stanovení úvěrových limitů.

Posledními nástroji, které slouží zejména k urychlení inkasa pohledávek, je factoring a forfaiting. V případě využití těchto nástrojů jsou pohledávky postoupeny factoringovým či forfaitingovým společností. **Factoring** znamená odkup krátkodobých pohledávek před datem jejich splatnosti factoringovou společností. Dle druhu factoringu zůstává riziko na dodavateli nebo přechází na factoringovou společnost. **Forfaiting** je na rozdíl od factoringu zaměřen na odkup střednědobých a dlouhodobých pohledávek, které jsou zpravidla zajištěny bankovní zárukou nebo dokumentárním akreditivem.

2.5 Controlling krátkodobých finančních zdrojů

Krátkodobé finanční zdroje představují pasivní složku pracovního kapitálu a podniku slouží ke krytí schodku v likviditě. Oproti dlouhodobým zdrojům jsou snadněji dostupné a jsou spojené s nižšími náklady.

V rámci běžné provozní činnosti je podnik úvěrován dodavateli, pracovníky (vykazuje tedy závazky ve formě mezd a dodavatelských faktur) a přijímá zálohy od odběratelů. Všechny tyto finanční zdroje představují krátkodobé závazky podniku. Nad rámec těchto běžných provozních zdrojů však společnosti mohou využívat např. krátkodobých bankovních úvěrů, eskontních úvěrů či ostatní krátkodobé výpomoci.

Největší část krátkodobých finančních zdrojů tvoří krátkodobé závazky z obchodních vztahů, které představují dodavatelem poskytnutý odklad placení. Pro sledování a řízení závazků z obchodního styku se nejčastěji používá poměrových ukazatelů aktivity a to obrátky a doby obratu. Pro výpočet doby obratu závazků lze využít vzorce (4)

uvedeného v subkapitole 2.2.1 *Obrátový cyklus peněz*, přesnější výsledky těchto ukazatelů však znázorňují dále uvedené vztahy.

Obrátka závazků (OZV) udává počet obrátek závazků během zkoumaného období. Pro výpočet tohoto ukazatele bývá použito místo výše tržeb výkonové spotřeby. Zároveň je doporučeno snížit výkonovou spotřebu o ty náklady, které byly uhrazeny v hotovosti. Obrátku závazků lze psát ve tvaru:

$$OZV = \frac{\text{výkonová spotřeba}}{\text{průměrná výše závazků}} \quad (11)$$

Ukazatel **dobu obratu závazků (DOZV)** z obchodního styku udává průměrnou dobu placení závazků společnosti. Doba obratu závazků informuje o platební morálce podniku a jeho likvidní situaci.

$$DOZV = \frac{\text{průměrná výše závazků}}{\frac{\text{výkonová spotřeba}}{360}} \quad (12)$$

2.6 Controlling krátkodobého finančního majetku

Krátkodobý finanční majetek tvoří finanční prostředky v pokladně a na běžných účtech, ceniny, cenné papíry, šeky nebo podílové listy držené do jednoho roku. Tento majetek slouží podniku k zajištění likvidity i k překlenutí časového nesouladu mezi příjmy a výdaji podniku. Stejně jako krátkodobé finanční zdroje je i krátkodobý finanční majetek spojen s nižšími náklady a snadnější dostupností.

Controlling je v této oblasti zaměřen zejména na řízení peněžních prostředků, protože tyto prostředky jsou nejlikvidnější částí oběžného majetku a jejich řízení zajišťuje podniku solventnost. Ukazatele vyjadřující likviditu podniku jsou vypracovány v kapitole 5. *Finanční analýza společnosti*.

3 ELITEX Nepomuk, a.s.

V následující části práce bude představena společnost ELITEX Nepomuk, a.s. Kapitola se zaměřuje na představení společnosti a popis hlavní činnosti podniku. Dále je zde popsána organizační struktura a podnikový informační systém.

3.1 Historie společnosti

Elitex Nepomuk, a.s. vznikl jako závod státního podniku Elitex Kdyně. Oba tyto podniky patřily pod koncern Elitex Liberec s.p. Česká výroba textilních strojů byla známa na celém světě a celé odvětví textilního průmyslu bylo podporováno Strojní fakultou Vysoké textilní školy v Liberci, která měla vysoce podporovaný výzkum a vývoj. Koncern Elitex Nepomuk s.p. patřil mezi největší výrobce na světě, jeho výroba byla orientována na plechové a železné díly do textilních strojů.

V roce 1995 došlo k rozpadu celého koncernu a k privatizaci jednotlivých závodů, včetně podniku Elitex Nepomuk. Dva hlavní montážní závody byly privatizovány zahraničními podniky, a to firmou Saurer a Rieter ze Švýcarska. Elitex Nepomuk, a.s. chtěl s těmito podniky udržet spolupráci a vyrábět komponenty i pro podniky jiných odvětví.

Od tohoto roku docházelo v podniku ke stabilizaci a Elitex Nepomuk investoval získané finanční prostředky do nových technologií (laserové pálení, CNC obrábění a prášková povrchová úprava). Výrobní program podniku tvořily zejména subdodávky. Dodávky v oblasti textilních strojů činily až 80 % z celkové výroby.

Na přelomu let 2009 a 2010 přemístily podniky Rieter a Saurer výrobu do Číny a Elitex Nepomuk úbytek odběratelů vyřešil změnou výrobního programu při využití stávajícího technologického vybavení. K této změně výrobního programu došlo v roce 2010.

„Podnik se zaměřil na výrobu přesných lehkých svarků, které představují ve finálních dodávkách 70 % výrobků. Zbývající výroba představuje montážní sestavy.“ (Elitex Nepomuk 2015)

V roce 2005 začal podnik spolupracovat s podnikem Caterpillar. Pro zajištění této spolupráce musela společnost Elitex Nepomuk splnit několik požadavků (výstavbu nové haly na sváření či nákup nových strojů).

„Po roce 2008 se postupně začal z minoritního odběratele Homag Gruppe stávat odběratel strategický. Pro tohoto výrobce dřevoobráběcích strojů jsou především

vyráběny elektrické skříně, které jsou později kompletovány v polském závodě.“ (Elitex Nepomuk 2015)

3.2 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	ELITEX Nepomuk a.s.
Sídlo:	Železniční 339, 335 01, Nepomuk - Dvorec
Právní forma:	Akciová společnost
Založení:	01.08.1997
Základní kapitál:	2 200 000 Kč
Předmět činnosti:	Strojírenská výroba

„Elitex Nepomuk, a.s. je střední podnik s jediným závodem ve Dvorci u Nepomuka, který působí v oblasti strojírenství a elektrotechniky a je dodavatelem pro zahraniční podniky v Německu, Švýcarsku, Francii a Belgii. Výrobky jsou součástí převážně dřevoobráběcích strojů, dále strojů stavebních a textilních. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců podniku je 108.“ (Ministerstvo spravedlnosti 2015)

3.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je založena na monistickém modelu akciových společností. Vnitřní struktura společností založená na tomto modelu je tvořena správní radou a statutárním orgánem, který je představován statutárním ředitelem. Neurčí-li stanovy jinak, má správní rada tři členy a je volena valnou hromadou. Správní rada určuje základní zaměření obchodního vedení společnosti a dohlíží na jeho řádný výkon. Statutárnímu řediteli je svěřeno obchodní vedení společnosti a může jím být jen fyzická osoba. (epravo.cz 2016)

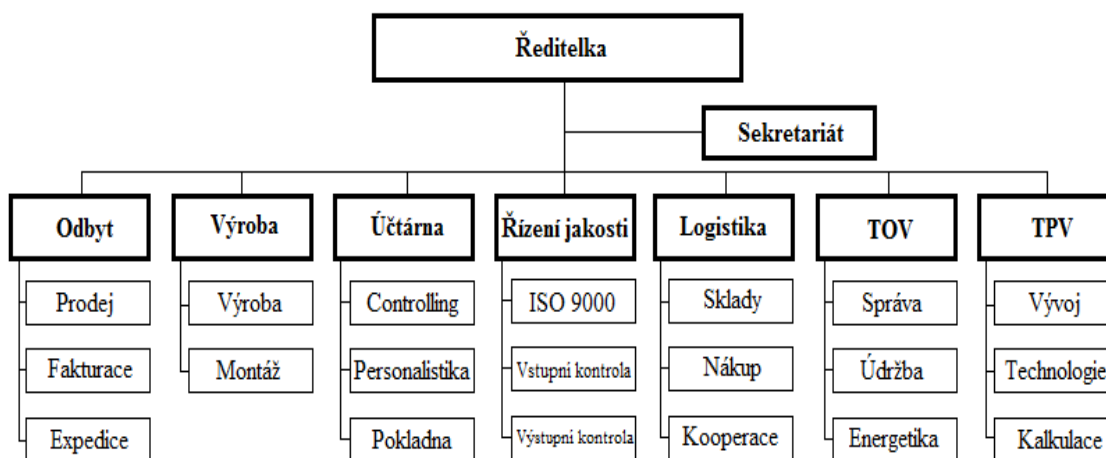
Díky tomu, že společnost může ve stanovách upravit jiný než zákonem stanovený počet členů správní rady, dochází k situacím, kdy správní rada je tvořena jen jedním členem, který je zároveň i statutárním ředitelem, takže akciová společnost má ve svém vedení pouze jednu osobu.

Takto upravená vnitřní struktura společnosti je i v podniku Elitex Nepomuk, a.s. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Právo účastnit se valné hromady

mají akcionáři. Dalšími orgány společnosti je statutární ředitelka, která je zároveň jedinou členkou správní rady a jedním ze dvou akcionářů.

Organizační struktura společnosti je liniová a je zobrazena na obrázku č. 7. Zaměstnanci jsou sdruženi podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Společnost je dělena na sedm středisek: odbyt, výroba, účtárna, řízení jakosti, logistika, technická organizace výroby (TOV), technická příprava výroby (TPV). Každé středisko má svého vedoucího, který je přímo podřízen ředitelce společnosti a dohlíží na fungování tohoto střediska.

Obr. č. 7: Organizační schéma



Zdroj: Vlastní zpracování dle Elitex Nepomuk, 2016

3.4 Podnikový informační systém

V podniku je využíván systém Helios Orange, který je určen pro střední podniky, jako je Elitex Nepomuk a.s. Podnikový informační systém Helios Orange nabízí široké možnosti hned v několika oblastech. V oblasti řízení společnosti napomáhá při tvorbě a kontrole plánů a zahrnuje základní nástroje controllingu. Helios Orange dále umožňuje evidenci majetku a závazků, podporuje účtování v cizích měnách a provádí finanční analýzy i podporuje komunikaci s externími subjekty. Také umožňuje vytvoření personální organizační struktury nebo zpracování mezd. (Asseco Solutions 2011)

Helios Orange podporuje i oblast marketingu a obchodu a nabízí modifikace pro určité obory. Pro strojírenství je zde detailní řešení zejména pro výrobu. Konkrétně je toto řešení zaměřeno na výrobu a její specifika, kalkulace, evidenci a sledovatelnost výroby. Dále pak na plánování a optimalizaci kapacitních zdrojů, účtování nedokončené

výroby, podporu obchodní a nabídkové činnosti nebo na vyhodnocování zakázek.
(Asseco Solutions 2011)

4 Stručná analýza prostředí

Analýza prostředí hodnotí připravenost společnosti realizovat svůj strategický záměr. Zaměřuje se na zjištění slabých a silných stránek a případných hrozeb a příležitostí. Okolí podniku a faktory, které na něj působí, se neustále vyvíjí a je tedy relativně složité tento vývoj předvídat. Často se vychází z analýzy historických dat. Analýza prostředí je v této práci vypracována zejména z důvodu lepšího pochopení situace v podniku.

4.1 Externí analýza

Externí analýza je zaměřena na analýzu makroprostředí a mezoprostředí, tedy na ty prvky, které podnik nemůže ovlivnit nebo je může ovlivnit jen částečně přes marketing.

4.1.1 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí se zaměřuje na analyzování těch prvků, které podnik není schopen ovlivnit nebo je ovlivní jen velmi obtížně.

Legislativa

Společnost se ve výkonu své činnosti řídí zákonem o obchodních korporacích, občanským zákoníkem, zákonem o účetnictví, zákoníkem práce atd. Zároveň musí dodržovat předpisy týkající se bezpečnosti práce na jednotlivých pracovištích. Společnost obdržela certifikaci ISO 9001, která ji zavazuje dodržovat předpisy, které vyplývají z příslušné normy.

Společnosti se nejvíce dotknou změny zákona o účetnictví plynoucí z vydání novely k tomuto zákonu. Společnost má povinnost ověřit účetní závěrku auditorem. S novými změnami zákona je společnost klasifikována jako střední účetní jednotka a tato klasifikace jí nově ukládá povinnost sestavovat výkaz o peněžních tocích a výkaz o změnách vlastního kapitálu. Tyto výkazy bude společnost poprvé sestavovat za rok 2016.

Další významnou změnou platnou od ledna roku 2016 je podání kontrolního hlášení, které se vztahuje na plátce daně z přidané hodnoty (DPH). Kontrolní hlášení obsahuje veškeré platby nad 10 000 Kč, u kterých musí být uvedeno evidenční číslo daňového dokladu, datum uskutečnění zdanitelného plnění, daňové identifikační číslo dodavatele,

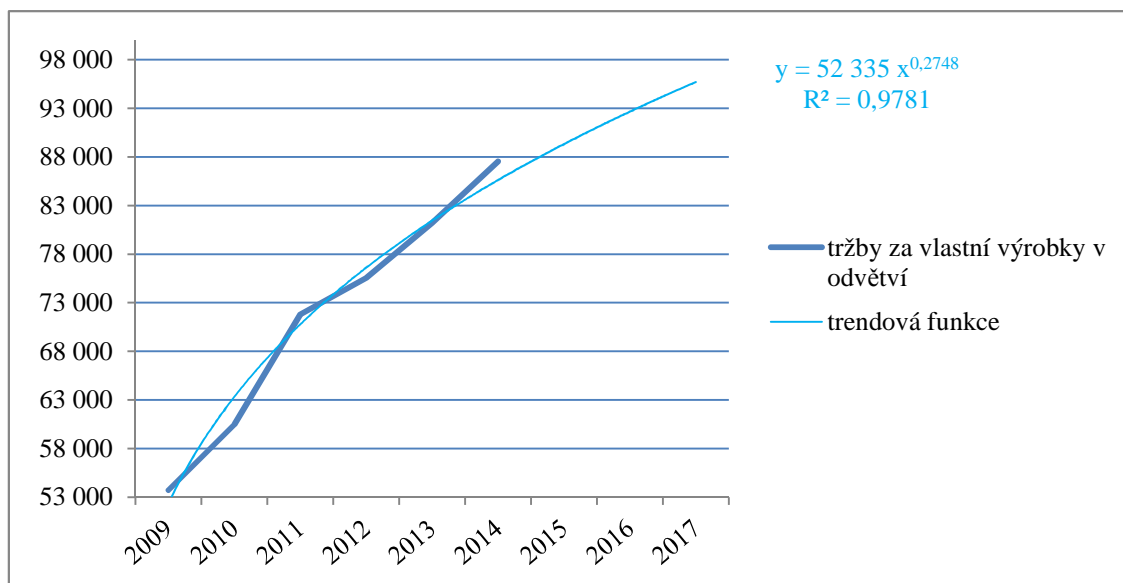
částka bez DPH a výše daně. Kontrolní hlášení se vztahuje na všechny tuzemské platby, zahraniční platby, ale i na plnění v rámci přenesené daňové povinnosti.

Tyto dvě výše uvedené změny jsou v současnosti v podniku nejvíce řešeny, protože je s nimi spojeno mnoho administrativních problémů.

Ekonomika

Na společnost působí řada externích faktorů. V první řadě je to vývoj ekonomiky nebo vývoj průmyslu. Na obrázku č. 8 lze vidět, jak se vyvíjely tržby za vlastní výrobky v odvětví výroby kovových konstrukcí a kovodělných výrobků od roku 2009. Tyto údaje jsou čerpány z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO). Z obrázku je patrné, že od tohoto roku tržby stále vzrůstají. Do budoucna lze tedy předpokládat, že tento trend přetrvá.

Obr. č. 8: Tržby za vlastní výrobky v odvětví (mil. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2016

Společnost navazuje vztahy jak s tuzemskými, tak zahraničními podniky. Musí proto sledovat vývoj směnných kurzů. Podnik užívá čtvrtletních kurzů vyhlášených Českou národní bankou první pracovní den tohoto čtvrtletí. Pro snížení rizika kurzových změn má ve směrnici stanoveno, že je možné během čtvrtletí kurz změnit, pokud dochází k velkým odchylkám.

V minulých letech byly v podniku užívány finanční deriváty, zejména swapy. V roce 2014 měl však podnik velmi vysoké kurzové ztráty, a proto v následujících letech již fixaci kurzu nepoužíval.

Vývoj směnných kurzů je pro podnik velmi důležitý, protože podnik neobchoduje v cizí měně jen se zahraničními dodavateli či odběrateli, ale i s tuzemskými. Vývoj kurzu eura vůči koruně od roku 2005 lze vidět v následující tabulce.

Tab. č. 4: Vývoj kurzu CZK/EUR

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CZK/EUR průměr	29,8	28,3	27,8	24,9	26,4	25,3	24,6	25,1	26,0	27,5	27,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle Finance Media, 2016

Z uvedené tabulky je patrné, že v roce 2011 kurz poklesl až na úroveň 24,6 CZK/EUR. Od tohoto roku vykazuje rostoucí tendenci. Od roku 2015 je kurz okolo 27 CZK/EUR a lze usuzovat, že se okolo této hodnoty bude pohybovat i nadále.

Dalšími faktory, které na podnik působí, je nabídka profesí v regionu. Pokud se nabídka profesí zlepší, podnik získá více kvalifikovaných zaměstnanců jak v oblasti výroby, tak prodeje.

4.1.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí obsahuje ty faktory, které může podnik ovlivnit svými marketingovými aktivitami. Pro analýzu mezoprostředí se užívá nejčastěji Porterův model pěti sil, který se zaměřuje na působení pěti základních faktorů:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba substitutů,
- stávající konkurenti,
- hrozba vstupu nových konkurentů.

Zákazníci

Zákazníky společnosti jsou jak tuzemští, tak zahraniční společnosti. Zahraniční podniky významně převažují a tvoří skoro 99 % tržeb společnosti. Podnik Elitex Nepomuk vyrábí pro své zákazníky zejména součásti do stavebních, dřevoobráběcích či textilních

strojů, konkrétně se jedná například o schůdky či boxy na nářadí do nakladačů nebo o kryty karosérií stavebních strojů.

Společnost má relativně malý počet významných odběratelů, kteří mají velkou vyjednávací sílu. Tito významní odběratelé jsou strategickými zákazníky společnosti. Společnost Elitex Nepomuk proto usiluje o co nejlepší vztahy s těmito odběrateli, protože ukončení spolupráce s některým z nich by mohlo podniku přinést vysoké ztráty.

V následující tabulce jsou zobrazeni nejvýznamnější odběratelé společnosti i s uvedeným obratem za rok 2015. Těchto šest zákazníků tvoří skoro 90 % obratu společnosti.

Tab. č. 5: Odběratelé společnosti

Významní odběratelé	Obrat (mil. Kč)
Caterpillar SARL	58,7
HOMAG Holzbearbeitungssysteme GmbH	35,8
HAMM AG	28,2
WEEKE Bohrsysteme GmbH	26,6
HOMAG MACHINERY Šroda Sp. z o.o	25,7
FRITZMEIER Systems GmbH	11,6

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2016

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost je velmi závislá na svých stávajících odběratelích.

Dodavatelé

Dodavatelé společnosti jsou převážně tuzemští. Největší objem dodávek tvoří zejména plechy a tyče, které se využívají skoro při všech výrobních procesech.

Společnost má menší množství větších dodavatelů, kteří nemají velkou vyjednávací sílu. Od každého dodavatele odebírá velké množství produktů, ale těchto dodavatelů je na trhu mnoho, takže jsou lehce nahraditelní a společnost si mezi nimi může vybírat dle kvality nabízených služeb.

Substituty

Možnost substitutů subdodávek do stavebních strojů není příliš velká. Spíše se jedná o výrobky konkurentů, případně o potenciální konkurenty, kteří by mohli nově vstoupit na trh. Jelikož ve společnosti neexistuje marketingové oddělení, nemá organizace možnost ovlivnit případné substituty.

Stávající konkurenti

Existuje velké množství podniků, které se specializují na výrobu subdodávek do stavebních či dřevoobráběcích strojů. Kromě českých konkurentů se zde však objevují i konkurenti zahraniční, protože zákazníci společnosti jsou především z Německa, Francie, Belgie či Polska.

Společnost Elitex Nepomuk je schopna vyrábět subdodávky v kvalitě odpovídající zahraničním konkurentům, zároveň je však výrobky schopna nabízet za nižší cenu.

V souvislosti s konkurenty je nutné zmínit dodavatelsko-odběratelský vztah společnosti Elitex Nepomuk s podnikem Caterpillar. Podnik Caterpillar si zakládá na kvalitě svých výrobků a požaduje tedy i vysokou kvalitu subdodávek, proto si své dodavatele pečlivě vybírá a uděluje jim certifikaci. V rámci certifikace se zkoumají výrobní postupy, kvalita výrobků, včasnost dodávek, je zde zakotven například i požadavek na materiál, který musí být použit při výrobě. Tuto certifikaci vlastní jen málo podniků a společnost Caterpillar si tyto své dodavatele udržuje a rozvíjí s nimi obchodní vztahy.

Z výše zmíněného vyplývá, že u výrobků, které podnik vyrábí pro společnost Caterpillar, neexistuje mnoho konkurenčních podniků právě díky absenci certifikace od společnosti Caterpillar.

Potenciální konkurenti

Pokud by na trh chtěli vstoupit noví výrobci, museli by vynaložit poměrně velké množství finančních prostředků na zakoupení technologií potřebných k výrobě či jejich vývoji, zajistit výrobní haly a dostatečnou obchodní síť. Lze tedy tvrdit, že vstup do odvětví je poměrně kapitálově náročný. Z výše zmíněného můžeme tedy usuzovat, že vstup potenciálních konkurentů do odvětví je málo pravděpodobný.

4.1.3 Příležitosti a hrozby společnosti (matice EFE)

Výstupem externí analýzy prostředí je matice EFE (External Factor Evaluation), která hodnotí příležitosti a hrozby podniku.

Matice EFE by měla být symetrická, to znamená, že by měla zahrnovat stejný počet příležitostí a hrozeb. Každému rizikovému faktoru je přiřazena váha od 0,00 do 1,00 a součet těchto vah je roven jedné. Dále je u každého faktoru určen stupeň vlivu, který je hodnocen od 1 do 4, kdy 1 znamená nízký stupeň vlivu, 4 pak nejvyšší stupeň vlivu.

Součinem těchto veličin je stanoven vážený průměr, resp. vážené ohodnocení jednotlivých faktorů, jejichž součet vyjadřuje celkové vážené ohodnocení.

Váhy a stupeň vlivu v následující tabulce byly určeny expertním odhadem.

Tab. č. 6: Matice EFE

	Faktor	Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	Vážený průměr (V x SV)
Příležitosti - O				
1.	Vývoj zpracovatelského průmyslu	0,10	1	0,10
2.	Zlepšená nabídka profesí v regionu	0,02	2	0,04
3.	Získání nových klientů	0,30	4	1,20
4.	Snižování cen surovin	0,10	3	0,30
Hrozby - T				
1.	Kolísání měnového kurzu	0,10	1	0,10
2.	Vstup nových firem do odvětví	0,08	2	0,16
3.	Potenciální konkurenti získávají certifikace od hlavního odběratele společnosti	0,20	4	0,80
4.	Špatná platební morálka zákazníků	0,10	2	0,20
Σ		1,00		2,90

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkové vážené ohodnocení hodnotí citlivost strategického záměru na externí prostředí. Ohodnocení 1 znamená nízkou citlivost, hodnocení 4 vysokou citlivost a hodnocení 2,5 střední citlivost.

Z provedené analýzy plyne, že společnost Elitex Nepomuk je středně citlivá na externí prostředí. Nejvýznamnější příležitostí je získání nových klientů s váženým ohodnocením 1,20. Nejvýznamnější hrozbou s ohodnocením 0,80 je certifikace dalších podniků v oboru od společnosti Caterpillar. Pokud by k této situaci došlo, podnik by získal nové významné konkurenty, protože těchto společností není mnoho.

4.2 Interní analýza

Interní analýza slouží ke zhodnocení postavení firmy a posouzení jejích silných a slabých stránek. Jedná se o faktory, které je podnik schopen ovlivňovat jako jsou management, marketing, výroba, výzkum a vývoj, informační systém nebo finance a účetnictví.

Informační systém byl obecně popsán již v subkapitole 3.4. *Podnikový informační systém*. Oblast financí a účetnictví bude popsána v rámci finanční analýzy v kapitole 5. *Finanční analýza*.

4.2.1 Management

Ve společnosti Elitex Nepomuk zastává strategické řízení ředitelka, která sama stanovuje cíle a strategie podniku. Daný strategický plán je vždy přizpůsoben technickým, finančním a personálním možnostem společnosti. Hlavním úkolem vedení společnosti je nejen rozpracovat strategické plány, ale zejména zajistit zdroje pro jejich financování.

Na základě dlouhodobého plánu, který je do značné míry odvozen od požadavků obchodních partnerů, se vytváří plány kapacitního vytížení výroby. Tyto plány spolu s plány odbytu jsou každoročně aktualizovány.

4.2.2 Marketing

Marketingové oddělení jako takové ve společnosti neexistuje. Podnik se snaží o propagaci organizace hlavně formou pozitivních doporučení od svých zákazníků. Společnost se dále snaží zejména o rozšíření obchodních vztahů v rámci poboček koncernů stávajících zákazníků.

Koncem roku 2015 začala společnost využívat server Kompass. Tento server působí ve více než šedesáti zemích a slouží k navázání nových obchodních vztahů. Díky tomuto serveru je možné najít nové potenciální zákazníky a zjistit informace o konkurentech či najít nové dodavatele. Na začátku roku 2016 již byly realizovány zakázky, k jejichž uzavření došlo díky tomuto serveru.

Vedení společnosti se často účastní společenských akcí pořádaných finančními institucemi či obchodními partnery a tím posiluje povědomí o organizaci a vytváří pozitivní image mezi zaměstnavateli v regionu.

Podnik si je vědom své společenské odpovědnosti za obchodní a výrobní aktivity vůči místní komunitě a městu Nepomuk. Proto se snaží podporovat sportovní, kulturní a jiné společenské aktivity v regionu.

4.2.3 Výroba

Výroba se skládá z několika hlavních činností, které dohromady tvoří celý výrobní proces, jehož výstupem je finální výrobek. Konkrétně se jedná o obrábění, zpracování plechu, svařování, povrchové úpravy, 3D měření, konstrukce a montáž.

Co se týče prostorového uspořádání výroby, jsou stroje řazeny dle technologického uspořádání, tedy dle příbuznosti technologie. Toto uspořádání je využíváno kvůli specifickým podmínkám jednotlivých pracovišť a umožňuje vyšší operativnost řízení a pružnost při změnách výrobního programu. Při zakázkové a malosériové výrobě je prostorové uspořádání vhodnější než výrobní linka. Pracovníci však musí mít více znalostí a dovedností, než je potřeba právě u výrobní linky.

Metody průmyslového inženýrství

Společnost využívá některé z metod průmyslového inženýrství, aby odstranila zdroje plýtvání ve všech fázích výrobního a nevýrobního procesu. Tyto metody byly zavedeny v roce 2015. Jedním ze strategických partnerů společnosti je podnik Caterpillar, který v rámci optimalizace svých výrobních procesů navrhl společnosti Elitex Nepomuk zavedení těchto metod.

Tento návrh byl pro obě společnosti velmi výhodný. Hlavním výrobkem, který společnost Caterpillar odebírá, jsou boxy na nářadí do stavebních strojů. Společnost Caterpillar odebírala tyto boxy nárazově ve velkém množství. Výrobní proces trvá relativně dlouho, a proto byly poměrně časté pozdní dodávky. Z tohoto důvodu se postupem času v podniku začaly tyto výrobky vyrábět s předstihem pro případ, kdyby si je podnik Caterpillar objednal. S tím byly samozřejmě spojeny značné zásoby jak rozpracované výroby, tak finálních výrobků.

Podnik Caterpillar tedy navrhl, že provede ve společnosti Elitex Nepomuk optimalizaci tohoto výrobního procesu. Podniku byla navržena spolupráce s průmyslovým inženýrem a veškeré náklady spojené se zavedením změn byly uhrazeny společností Caterpillar.

Ve společnosti byl zaveden Kanban a metoda 5S. Metoda Kanban je klasickým tahovým systémem. V rámci výrobního systému je několik pracovišť, vypálení na laseru a ohyb, svařovna, lakovna, montáž a expedice. Na každém z těchto pracovišť

je vyznačeno místo na skladování pro předem určený počet rozpracovaných či finálních výrobků.

Pokud pracovníci vidí, že tento počet není zaplněn, vezmou rozpracovanou výrobu z předchozího pracoviště, pokračují v procesu a tento počet naplní. Zároveň jsou na každém pracovišti na předem určeném místě kartičky, kde je například napsáno:

„ Úložné místo pro 3 ks/Paleta 427-8265

KDYŽ MÍSTO NENÍ OBSAZENÉ, MONTUJ A DOPLŇ!!!“

Na každém pracovišti jsou k této kartičce doplněny ještě časy, do kdy musí být každá z krabic doplněna. Tyto časy jsou nastaveny takovým způsobem, aby byla do konce směny všechna označená místa zaplněna. Spolu s výrobkem jde výrobním procesem i průvodka a po skončení každé operace je načten číselný kód do informačního systému.

Pro expedici jsou boxy baleny po třech na jedné paletě a každý den musí být připraveno k expedici pět palet spolu s jednou rezervní. Společnost Elitex má s podnikem Caterpillar dohodu, že bude každý den expedováno maximálně 15 kusů výrobků, tedy pět palet.

Zavedení systému Kanban omezilo ve společnosti Elitex Nepomuk nadměrné zásoby a tím bylo docíleno plynulé výroby. Před zavedením tohoto systému bylo ve firmě průměrně 100 kusů rozpracovaných či finálních výrobků, nyní se jedná maximálně o 35 kusů. Společnost nyní plní téměř 100 % termínů dodávek, což přispělo k optimalizaci dodání zásob i u společnosti Caterpillar.

Další metodou průmyslového inženýrství, která byla ve společnosti zavedena, je metoda 5S. Tato metoda přispívá ke zjednodušení a usnadnění práce na pracovišti, zvýšení bezpečnosti práce a snížení nákladů – hlavní zásady této metody jsou úklid, uspořádání, čistota, standardizace a disciplína.

Poslední zavedenou metodou je metoda Caterpillar Production System (CPS). Jedná se o systém vyvinutý společností Caterpillar, který má zamezit plýtvání zejména při nadprodukcí, transportu, při samotném zpracování či skladování. Dále má zamezit defektní výrobě a vzniku prodlev při výrobním procesu.

Společnost začala s podnikem Caterpillar koncem roku 2015 spolupracovat na optimalizaci dalších výrobních procesů.

Kontrola

Útvar výroby má na starosti kontrolu samotných výrobků (postup výroby, uskladnění), jejich kvality, kontrolu strojů, výstupní kontrolu výrobků a kontrolu dodržování bezpečnostních předpisů.

Kontrola výrobků je zaměřena na správný popis výrobku, uvedení výrobního čísla a rozměru. Dále se kontroluje celková správnost veškerých zakázek a uložení hotových výrobků tak, aby nedošlo k jejich poškození. Také užitý technologický postup a použití správného materiálu. Po každé výrobní operaci je kontrolován první výrobek, který touto operací prošel.

Elitex Nepomuk **kvalitu výrobků**, kromě technologických postupů a jejich správnosti, nekontroluje, ale provádí to za něj odběratelé, kteří nevyhodnocují jen kvalitu výrobků, ale i kvalitu služeb spojených s distribucí výrobků.

Společnost má s odběrateli vytvořeny přejímací plány, které stanovují určité procento vadných výrobků, při kterém je dodávka odběratelem ještě přijata. Přejímací plány jsou stanoveny dle metody PPM (Pieces per Million), kdy je určen přijatelný počet vadných výrobků z milionu a tento poměr je u jednotlivých dodávek přepočítán dle odpovídajícího množství.

Před expedicí výrobku je nutné provést **výstupní kontrolu**. Po provedené výstupní kontrole se dle termínů objednávek sestavuje každodenní expediční plán.

Další součástí kontroly je sledování a vyhodnocování plnění dodávek a dodržování jejich termínů. Tyto skutečnosti si podnik sepisuje, aby měl možnost časového srovnání. Společnost Caterpillar vyhodnocuje včasnost dodávek a podle hodnocení uděluje svým dodavatelům ocenění. Podnik Elitex Nepomuk získal bronzové ocenění, dle kterého dodává více jak 95 % dodávek včas.

4.2.4 Výzkum a vývoj

Společnost provádí vývoj nových produktů. Vývoj nových produktů má v podniku na starost jeden z konstruktérů. Vývoj probíhá na základě objednávky od zákazníka. Zákazník specifikuje své požadavky, dle kterých jsou vytvořeny výkresy, plán a požadavky na výrobu.

4.2.5 Silné a slabé stránky společnosti (matice IFE)

Výstupem interní analýzy je matice IFE (Internal Factor Evaluation), která slouží ke zhodnocení slabých a silných stránek společnosti. Pomocí této matice je možné zhodnotit postavení společnosti a určit její potenciál realizovat strategický záměr. Tvorba matice IFE je analyticky stejná jako u matice EFE.

Tab. č. 7: Matice IFE

Faktor		Váha (V)	Stupeň vlivu (SV)	Vážený průměr (V) x (SV)
Silné stránky - S				
1.	Kvalitní výroba	0,25	4	1,00
2.	Vlastní vývoj produktů	0,10	1	0,10
3.	Optimalizace a zefektivnění výrobního procesu	0,10	4	0,40
4.	Vysoké hodnoty rentability aktiv	0,08	2	0,16
Slabé stránky - W				
1.	Nedostatečné propojení strategického plánu s krátkodobými cíli	0,12	4	0,48
2.	Neexistence marketingového oddělení	0,10	1	0,10
3.	Nedostatečné využívání informačního systému v rámci controllingových aktivit	0,15	2	0,30
4.	Klesající rentabilita vlastního kapitálu	0,10	2	0,20
Σ		1,00		2,74

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Celkové vážené ohodnocení matice IFE zjišťuje interní pozici společnosti v souvislosti se strategickým záměrem. Ohodnocení ve výši 1 představuje slabou interní pozici, ohodnocení 2,5 střední a ohodnocení 4 pak silnou interní pozici společnosti. Z vypracované matice IFE je patrné, že společnost Elitex Nepomuk má střední interní pozici. Její dominantní silnou stránkou je kvalitní výroba s váženým ohodnocením 1,00, slabou stránkou pak nedostatečné propojení strategického plánu s krátkodobými cíli s váženým ohodnocením 0,48.

5 Finanční analýza společnosti

Finanční analýza udává informace o finanční síle podniku. Slouží jako nástroj pro zhodnocení konkurenční pozice společnosti a informuje o finančním zdraví podniku. Jakékoliv finanční rozhodnutí by mělo být podloženo finanční analýzou, která je často součástí controllingu. Výsledky finanční analýzy slouží pro srovnání skutečných hodnot s plánem a porovnávají se také se standardními hodnotami, s výsledky konkurenčních podniků nebo s hodnotami v rámci odvětví.

V rámci finanční analýzy se užívají absolutní, poměrové a souhrnné ukazatele. Pro vypracování této práce byly použity zejména výkazy společnosti od roku 2011 do roku 2015, které jsou uvedeny v příloze A a B. Společnost sestavuje účetní závěrku ověřenou auditorem, konečná verze výkazů za rok 2015 ještě není k dispozici. Pro rok 2015 je v této analýze vycházeno z předběžných hodnot, které se však ještě mohou změnit. Dále jsou ve finanční analýze využity interní informace podniku.

V rámci této práce jsou použity ukazatele rentability a zadluženosti zejména pro celkové dokreslení finanční situace podniku. Finanční analýza bude detailněji zaměřena na ukazatele likvidity a aktivity.

5.1 Vývoj v čase

Společnosti by vždy měly užívat kromě absolutních a poměrových ukazatelů i srovnání hlavních měřítek finanční výkonnosti. Je tedy vhodné sledovat u vybraných položek vývoj v čase. V této práci je uveden alespoň vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby, vývoj výkonové spotřeby, přidané hodnoty a výsledku hospodaření před zdaněním. Vývoj těchto položek je zobrazen v tabulce č. 8.

Tab. č. 8: Vývoj vybraných položek podniku v letech 2011-2015 (tis. Kč)

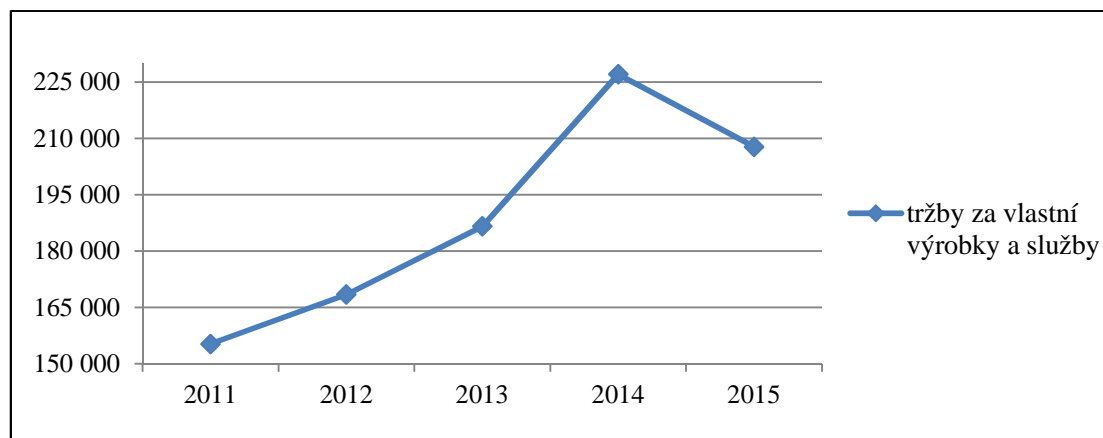
	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za vlastní výrobky a služby	155 274	168 443	186 564	227 060	207 743
Výkonová spotřeba	96 704	104 231	112 773	141 845	134 698
Přidaná hodnota	56 680	63 500	66 314	77 764	74 291
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 387	6 130	5 886	15 001	10 131

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Největší část výnosů tvoří **tržby za vlastní výrobky a služby**, tržby za prodej zboží společnost od roku 2011 již nevykazuje. Z tabulky č. 8 a z obrázku č. 9 je patrné, že společnosti od roku 2011 do roku 2014 výše tržeb stále roste. V roce 2012 se tržby

oproti předešlému roku zvýšily o 8,5 %, v roce 2013 o 10,7 % a v roce 2014 společnost zaznamenala jejich nárůst oproti roku 2013 dokonce o 21,7 %. Tento fakt je způsoben získáním nových zákazníků a růstem objemu prodeje. V roce 2015 však tržby oproti roku 2014 poklesly, a to o 8,5 %. Tento pokles byl způsoben ztrátou jednoho z významných odběratelů.

Obr. č. 9: Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby v letech 2011-2015 (tis. Kč)

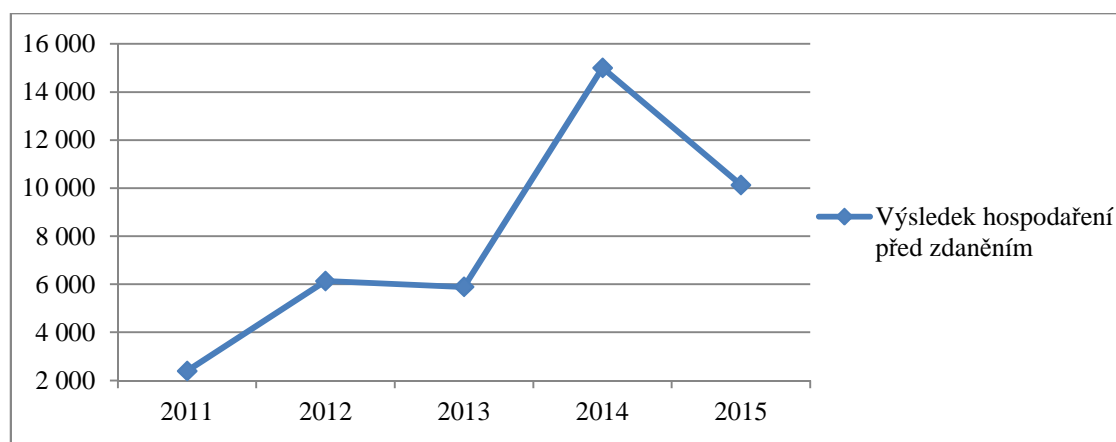


Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Stejný vývoj jako tržby za vlastní výrobky a služby vykazuje i **výkonová spotřeba**, která vykazuje rostoucí trend od roku 2011 do roku 2014, v roce 2015 pak zaznamenala společnost její pokles oproti roku 2014 o 5 %.

Přidaná hodnota společnosti vykazuje rovněž stejný vývoj jako tržby za vlastní výrobky a služby a výkonová spotřeba.

Obr. č. 10: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2011-2015 (tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Avšak oproti těmto položkám nevykazuje přidaná hodnota od roku 2011 do roku 2014 rostoucí tempo růstu. V roce 2012 byl nárůst oproti předchozímu roku o 12 %, v roce 2013 již jen o 4,4 %, v roce 2014 byl však opět růst vysoký, a to o 17,3 %.

Poslední analyzovanou položkou v této části je **výsledek hospodaření před zdaněním**. Jeho vývoj je zobrazen na obrázku č. 10. V roce 2012 zaznamenal zisk před zdaněním nárůst oproti předchozímu roku o 3,8 miliónů korun, v roce 2013 však zisk před zdaněním klesá. V tomto roce společnost vykázala vyšší provozní zisk než v roce 2012 přibližně o milión korun.

Pokles výsledku hospodaření byl způsoben vysokými kurzovými ztrátami. Společnost užívala v těchto letech swapy a v roce 2013 se pro ni kurz CZK/EUR nevyvíjel vhodným způsobem. V roce 2014 výsledek hospodaření před zdaněním opět roste až do roku 2015, kdy společnost vykazuje jeho pokles o 32,5 % oproti roku 2014. Tento pokles je způsoben poklesem tržeb za vlastní výrobky a služby, resp. přidané hodnoty, která poklesla o 3,5 miliónu korun. Dopad poklesu přidané hodnoty na výsledek hospodaření byl však utlumen snížením osobních nákladů.

5.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability zjišťují zhodnocení vložených prostředků. Obecný vzorec pro výpočet rentability je dán poměrem dosaženého výnosu k vloženému kapitálu.

Pro výpočet rentability aktiv je použit zisk před odečtením úroků a daní (EBIT), pro rentabilitu vlastního kapitálu zisk po zdanění (EAT) a pro rentabilitu tržeb zisk před zdaněním (EBT). Dále je zde vypočtena čistá zisková marže jako podíl provozního výsledku hospodaření a tržeb.

Tab. č. 9: Ukazatele rentability v letech 2011-2015 (v %)

	Elitex Nepomuk					Odvětví			
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014
Rentabilita aktiv - ROA	5,7	11,1	8,9	15,6	12,1	4,8	8,3	8,9	11,5
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE	57,4	62,7	39,1	39,6	29,4	2,9	11,8	12,8	16,9
Rentabilita tržeb - ROS	1,5	3,6	3,2	5,5	4,9	4,1	7,4	7,8	10,1
Čistá zisková marže	3,5	5,8	5,7	7,0	6,3	4,9	8,3	8,8	11,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s. a MPO, 2016

Rentabilita aktiv vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti, tedy jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti. Pro rok 2015 lze tedy říci,

že zapojením 100 Kč majetku podnik získal 12,1 Kč zisku. Z tabulky je patrné, že rentabilita aktiv společnosti neustále kolísá. Celková aktiva společnosti i výsledek hospodaření vykazují rostoucí trend. V roce 2013 a 2015 dochází k poklesu rentability aktiv i tržeb z toho důvodu, že přírůstek celkových aktiv byl mnohem vyšší než u výsledku hospodaření. Společnost neustále investuje do nových zařízení a od roku 2015 do výstavby nové haly.

Rentabilita tržeb ukazuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu tržeb. Z tabulky je patrné, že v roce 2015 na 100 Kč tržeb připadá 4,9 Kč zisku. U rentability tržeb je vývoj obdobný, její pokles v roce 2015 je však dán poklesem tržeb i poklesem výsledku hospodaření před zdaněním. Pokles tržeb v tomto roce je způsoben ztrátou jednoho z hlavních zákazníků.

Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí výnosnost kapitálu, který do podnikání vložili vlastníci. Pro rok 2015 by opět platilo, že 100 Kč vlastního kapitálu představuje 29,4 Kč zisku. Rentabilita vlastního kapitálu vykazuje v podniku klesající tendenci. K tomuto vývoji dochází díky růstu vlastního kapitálu. Všechny jeho složky zůstávají neměnné kromě výsledku hospodaření minulých let, který od roku 2011 do roku 2015 vzrostl o 20 miliónů.

Čistá zisková marže určuje poměr zisku obsaženého v tržbách, které podnik realizoval. Opět lze pozorovat, že vývoj tohoto ukazatele vykazuje rostoucí trend.

Pokud se výsledky společnosti srovnají s odvětvím, lze vidět, že jejich vývoj je stejný kromě rentability vlastního kapitálu. Zde jsou hodnoty sice mnohonásobně vyšší než v odvětví, ale je zde opačný vývoj, než je žádoucí.

5.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity podávají informace o tom, jak podnik dokáže využívat svá aktiva. Lze použít dva ukazatele – obrat a dobu obratu. Obrat aktiv neboli obrátkovost vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, doba obratu pak počet dní, po které jsou aktiva vázána v podniku, v této práci bude využito jen ukazatele doby obratu aktiv.

Pro výpočet ukazatelů aktivity je nutné upravit údaje získané z účetních výkazů společnosti. Nejprve je nutné od hodnoty krátkodobých pohledávek z obchodního styku (OS) odečíst nedobytné pohledávky, tedy pohledávky po splatnosti více než 180 dnů. Ve výpočtu je užito hodnoty tržeb a je zde hlavní předpoklad, že tyto tržby

jsou na fakturu s odloženou splatností. Pokud by byl velký podíl tržeb v hotovosti, měly by se od celkových tržeb tyto tržby odečíst. Společnost Elitex Nepomuk přijímá platby v hotovosti jen výjimečně, proto zde tato úprava není zahrnuta.

V tabulce č. 10 jsou zobrazeny pohledávky z obchodních vztahů, nedobytné pohledávky a z jejich rozdílů je vypočtena průměrná výše, která je využita pro zjištění doby obratu pohledávek.

Tab. č. 10: Krátkodobé pohledávky OS (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
pohledávky z obchodních vztahů	21 110	19 284	15 345	23 319	28 519	13 834
pohledávky po splatnosti nad 180 dní	204	180	299	381	279	4
průměrná výše pohledávek		20 005	17 075	18 992	25 589	21 035

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Pro výpočet doby obratu krátkodobých závazků z OS je nutné zjistit jejich hodnoty v jednotlivých letech a jejich průměrnou výši. Tyto hodnoty zobrazuje následující tabulka. Protože společnost nenakupuje mnoho materiálu a služeb v hotovosti, nebudou zde tyto platby uvažovány.

Tab. č. 11: Krátkodobé závazky z OS (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Závazky z obchodních vztahů	31 231	23 665	18 916	22 876	25 104	17 740
Průměrná výše závazků		27 448	21 291	20 896	23 990	21 422
Výkonová spotřeba		96 704	104 231	112 773	141 845	134 698

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Ukazatel **doby obratu pohledávek** z obchodního styku měří dobu, kdy společnost v průměru zinkasuje své pohledávky. Průměrná doba splatnosti pohledávek vyjadřuje dobu, po kterou společnost financuje své odběratele.

Toto financování je bezúročné. Čím menší je tento ukazatel, tím méně zdrojů společnost potřebuje k financování pohledávek. Z tabulky č. 12 je patrné, že ukazatel od roku 2012, s výjimkou roku 2014, zůstává relativně neměnný.

Ukazatel **doby obratu závazků** z obchodního styku udává průměrnou dobu placení závazků společnosti. Doba obratu závazků informuje o platební morálce podniku a jeho likvidní situaci. V tabulce č. 12 lze pozorovat, že doba obratu krátkodobých závazků

z obchodního styku je klesající od roku 2011 až do roku 2015. Průměrná doba placení závazků podniku se tedy neustále snižuje

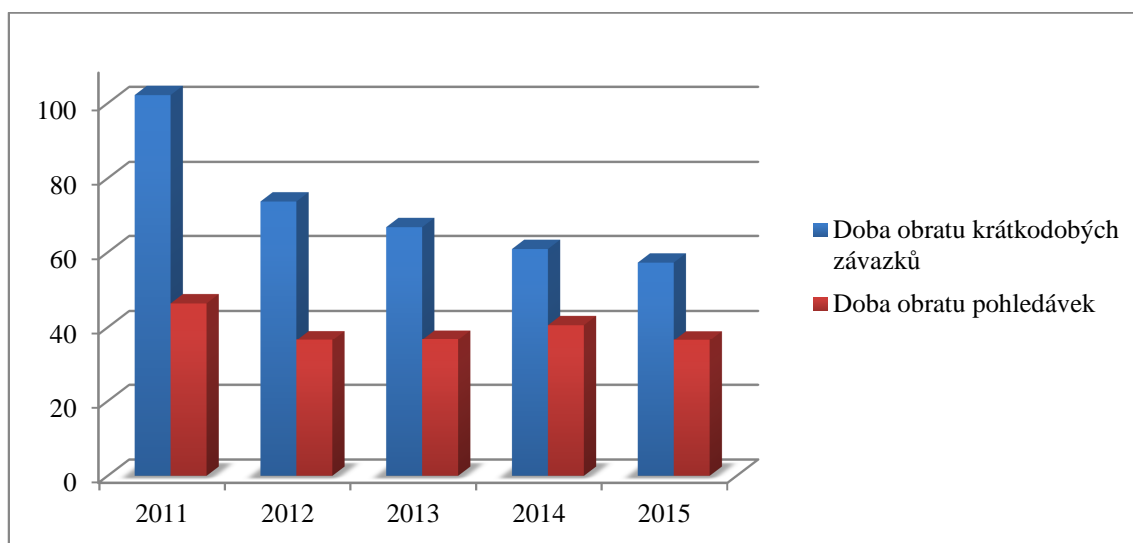
Tab. č. 12: Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků z OS (dny)

	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek	46,4	36,5	36,6	40,6	36,5
Doba obratu krátkodobých závazků	102,2	73,5	66,7	60,9	57,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Pro lepší zobrazení situace v podniku je zde vytvořen graf, který zobrazuje dobu obratu pohledávek a závazků z obchodního styku. Pokud budeme tyto pohledávky a závazky považovat za poskytnuté bezúročné úvěry, je žádoucí, aby doba obratu závazků byla vyšší než doba obratu pohledávek, protože v tomto případě jsou poskytnuté úvěry společnosti od dodavatelů vyšší než úvěry, které sama poskytuje. Takováto situace je i v podniku Elitex Nepomuk.

Obr. č. 11: Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků z OS (dny)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Pro výpočet **doby obratu zásob** je nutné zásoby společnosti rozčlenit na zásoby materiálu a zásoby vlastní výroby a stanovit jejich průměrnou výši. Tyto hodnoty zobrazuje tabulka č. 13.

Z tabulky je patrné, že hladina zásob materiálu od roku 2011 stále roste, zásoby nedokončené výroby vykazují opačný průběh.

Tab. č. 13: Zásoby (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zásoby materiálu	4 624	4 698	4 997	7 305	8 975	9 526
Průměrná hodnota zásob materiálu		4 661	4 848	6 151	8 140	9 251
Zásoby vlastní výroby	18 404	16 498	15 782	8 305	854	1 299
Průměrná hodnota zásob vlastní výroby		17 451	16 140	12 044	4 580	1 077
Spotřeba materiálu		68 067	71 932	78 669	103 062	87 453
Náklady výroby		108 423	120 807	124 973	117 634	104 010

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Čím vyšší je doba obratu zásob, tím déle jsou zásoby vázány v podniku a tím déle zpravidla trvá výrobní cyklus podniku.

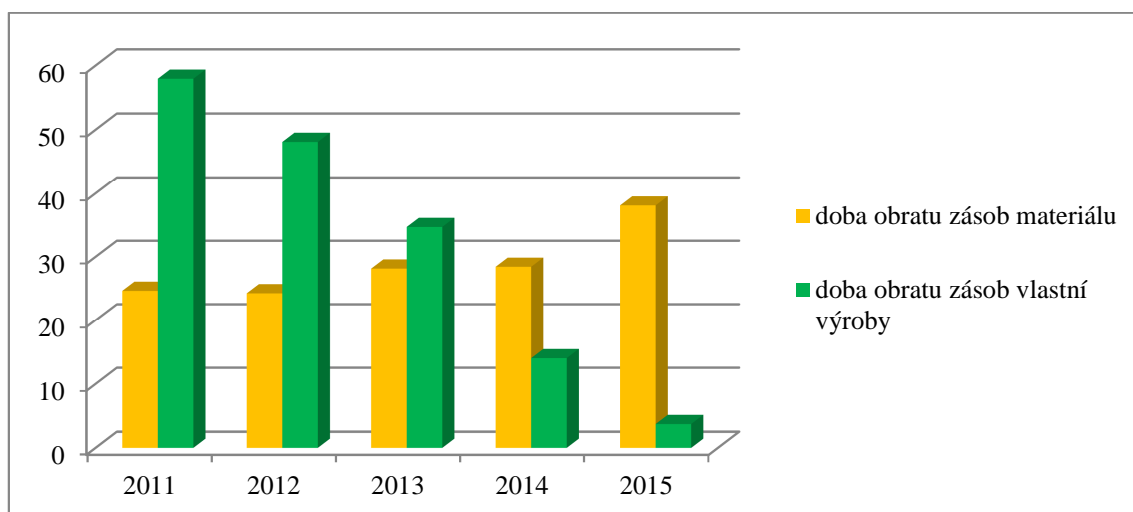
Tab. č. 14: Ukazatele doby obratu zásob (dny)

	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob materiálu	24,7	24,3	28,1	28,4	38,1
Doba obratu zásob vlastní výroby	57,9	48,1	34,7	14	3,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Pro lepší znázornění byly ukazatele doby obratu zásob zaneseny do grafu, který je zobrazen na obrázku č. 12. Z grafu je vidět, že doba obratu zásob vlastní výroby je od roku 2011 klesající, zejména díky klesající hladině těchto zásob v průběhu let.

Obr. č. 12: Ukazatele doby obratu zásob (dny)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Tento vývoj není zapříčiněn snižující se výrobou, ale optimalizací a zefektivněním výrobního procesu, neboť počet vyrobených produktů společnosti se neustále zvyšuje.

Hladina zásob materiálu však neustále stoupá, tím roste i doba obratu zásob materiálu. Lze tedy tvrdit, že ve společnosti je nízká vázanost kapitálu v zásobách vlastní výroby, ale v zásobách materiálu je vázanost kapitálu poměrně vysoká.

5.4 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz vychází z provozního cyklu, který je určen součtem doby obratu zásob a doby inkasa pohledávek.

Obratový cyklus peněz lze pak vyjádřit jako rozdíl provozního cyklu a doby obratu závazků z obchodního styku, tedy počtem dnů průměrné splatnosti závazků. Pokud je provozní cyklus peněz vyšší, než doba obratu závazků, jedná se o kladný peněžní cyklus, kdy společnost musí svou provozní činnost po tuto dobu financovat z jiných zdrojů než z krátkodobých závazků z obchodního styku.

Záporný peněžní cyklus vzniká tehdy, když je provozní cyklus kratší než doba splatnosti závazků. Vzniká tedy v případě, kdy společnost financuje záporný pracovní kapitál nebo problematická oběžná aktiva ze závazků z obchodního styku.

Tab. č. 15: Obratový cyklus peněz (dny)

	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu pohledávek	46,4	36,5	36,6	40,6	36,5
Doba obratu zásob materiálu	24,7	24,3	28,1	28,4	38,1
Doba obratu zásob vlastní výroby	57,9	48,1	34,7	14,0	3,7
Provozní cyklus	129,0	108,8	99,5	83,0	78,3
Doba obratu závazků	102,2	73,5	66,7	60,9	57,3
Obratový cyklus peněz	26,8	35,3	32,8	22,1	21,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

V tabulce č. 15 je zobrazen provozní cyklus a obratový cyklus peněz. Provozní cyklus se během let 2011-2015 snížil ze 129 dnů na 78 dnů, snižuje se tedy doba potřebná na přeměnu krátkodobých aktiv v hotovost. Obratový cyklus peněz se od roku 2012 postupně také snižuje. Zde se jedná o kladný peněžní cyklus a podnik tedy potřebuje oběžná aktiva financovat i jinými zdroji, než jen krátkodobými závazky.

5.5 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují míru platební schopnosti podniku, tedy schopnost podniku přeměnit svůj oběžný majetek a hradit své krátkodobé závazky. Pokud je likvidita podniku na správné úrovni, tak je podnik nejen schopný včas hradit své závazky, ale

také mohou jeho volné prostředky přinášet úrok, náklady na krátkodobé financování jsou minimální, má maximální výnosy z finančního majetku a je eliminován souběh půjček a finančního majetku.

Tab. č. 16: Ukazatele likvidity

	2011	2012	2013	2014	2015	doporučené hodnoty
Běžná likvidita	0,75	0,77	0,70	0,98	1,00	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0,43	0,41	0,45	0,78	0,74	1,0 - 1,5
Okamžitá likvidita	0,05	0,07	0,01	0,09	0,28	0,2 - 0,5
Okamžitá likvidita upravená	4,26	13,27	0,42	6,48	21,02	

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Pro výpočet ukazatelů likvidity byly pohledávky upraveny o dlouhodobé a nedobytné pohledávky (po splatnosti více než 180 dnů).

V tabulce č. 16 můžeme vidět, že ukazatele likvidity jsou velmi nízké a ani jeden z těchto ukazatelů nedosahuje doporučených hodnot. Hodnoty těchto ukazatelů jsou dány vysokým objemem krátkodobých závazků, zejména krátkodobých bankovních úvěrů. Ukazatele však vykazují rostoucí trend a lze tedy očekávat, že situace v podniku se bude v budoucnu zlepšovat. Ke zvýšení ukazatelů běžné a pohotové likvidity v roce 2014 došlo díky snížení výše krátkodobých bankovních úvěrů. Jeden z úvěrů společnosti byl v tomto roce transformován na úvěr dlouhodobý. K vyšším hodnotám v roce 2015 také přispělo navýšení peněžních prostředků o 8 miliónů korun oproti roku 2014.

Při sledování okamžité likvidity lze v roce 2013 zaznamenat značný pokles tohoto ukazatele. V tomto roce držela společnost velmi malý objem finančních prostředků.

Pro lepší zhodnocení likvidity je možné tyto ukazatele upravit tak, že ve jmenovateli se vyskytují jen závazky splatné do tří dnů po konci účetního období. Takto upravená je v tabulce č. 16 okamžitá likvidita. Z těchto hodnot je patrné, že podnik dosahuje celkem uspokojivých výsledků kromě roku 2013. V tomto roce tvořily peněžní prostředky třetinu právě splatných závazků a podnik měl problémy s likviditou.

Pro analýzy je vhodné užívat takto upravených ukazatelů, protože podnik sice může dosahovat nízkých hodnot ukazatelů likvidity, ale je schopen hradit své závazky a problémy v likviditě se u něj tedy neprojevují.

5.6 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti posuzují finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska a zkoumají, jak je podnik schopen generovat zisky využitím cizího kapitálu.

V tabulce č. 17 je zobrazen ukazatel celkové zadluženosti vyjádřený jako podíl cizího kapitálu a celkového kapitálu a ukazatel úrokového krytí, který lze zapsat jako podíl EBIT a nákladových úroků.

Tab. č. 17: Ukazatele zadluženosti

	2011	2012	2013	2014	2015
celková zadluženost	95,2	88,7	86,0	72,8	63,7
ukazatel úrokového krytí	2,0	3,4	4,1	8,5	8,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Čím vyšší je **celková zadluženost**, tím vyšší je i finanční riziko podniku. Obecně je doporučeno, aby ukazatel celkové zadluženosti nepřekročil 50 %. Společnost Elitex Nepomuk tuto hranici překračuje ve všech letech. V roce 2011 ukazatel dosahoval hodnoty až 95 %, od tohoto roku vykazuje klesající trend, takže podnik postupně snižuje finanční riziko.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát zisk před odečtením úroků a daní převyšuje úrokové platby, jedná se tedy o schopnost podniku splácet úvěry. Za minimální doporučenou hodnotu se považuje hodnota 6, prahovou hodnotou je hodnota 1, protože v této situaci jakékoliv snížení zisku vede ke ztrátě. Společnost Elitex své zadlužení snižuje, tím klesají i nákladové úroky a hodnota ukazatele je postupně rostoucí.

6 Controllingové aktivity ve společnosti

V rámci této kapitoly budou popsány controllingové aktivity ve společnosti Elitex Nepomuk, dále bude popsán controlling a monitoring jednotlivých složek pracovního kapitálu.

6.1 Controlling a jeho postavení ve společnosti

Ve společnosti Elitex Nepomuk není vytvořeno samostatné controllingové oddělení, controllingové aktivity provádějí zaměstnanci dle jejich pracovních povinností, zejména pracovníci účtárny.

Na úvod této kapitoly je nutné zmínit, že controllingové aktivity v podniku netvoří ucelený systém, jedná se spíše o dílčí úkony, které nejsou prováděny v potřebném rozsahu a detailnosti. Controllingové aktivity podniku sestávají hlavně z vypracování různých přehledů pracovníky a jejich předložení vedení společnosti. Rozbory předávaných informací však prováděny nejsou.

Vedení společnosti jsou předkládány níže uvedené měsíční přehledy, které managementu slouží pro rozhodování:

- tržby členěné dle jednotlivých zákazníků,
- rozbor nákladů,
- pořízení materiálu (jedná se o přehled materiálu, který je účtován na sklad, ale i na nákladové účty),
- přehled mezd,
- přehled plateb a zůstatků na účtech,
- přehled zakázek,
- přehled režijních nákladů vynaložených při výrobním procesu.

Z výše uvedeného je patrné, že tyto informace nejsou dostačující pro strategické rozhodování či taktické řízení. Strategické plány společnosti jsou vytvářeny zejména pro účely finančních institucí. Tyto plány nejsou zpracovávány takovým způsobem, který by podporoval zpracování jak podnikatelského plánu, tak následné vypracování plánů operativních. Dalším nedostatkem je nepodloženost zpracovaných plánů plány finančními.

Pro zjištění finanční situace podniku je vhodné využívat alespoň základní ukazatele finanční analýzy a monitoring jednotlivých položek pracovního kapitálu, aby bylo

možné zhodnotit vývoj společnosti. Tuto činnost podnik Elitex Nepomuk neprovádí. Veškeré rozhodovací aktivity jsou prováděny na základě základních účetních informací, ale nejsou podloženy provedenými analýzami.

Pro popis controllingových aktivit jsou důležitá správná a relevantní data. Tato data jsou čerpána z informačního systému Helios Orange. Tento systém se skládá z několika modulů. V podniku Elitex Nepomuk se jedná o moduly Účetnictví, Fakturace, Oběh zboží, Banka, Pokladna, Helios Controlling, Helios Intelligence, Intrastat, Majetek, Mzdy, Personalistika, Výroba, Technická příprava výroby a další.

Tyto moduly jsou dále děleny na jednotlivé okruhy, které obsahují konkrétní funkce informačního systému. Nastavení informačního systému není pro všechny uživatele stejné. Přístup do jednotlivých modulů je uzpůsoben dle pracovní pozice uživatele. Uživatelské rozhraní je vždy stejné, jen jsou pro pracovníky nepřístupné moduly uzamčeny.

6.2 Controlling pracovního kapitálu

Na úvod této kapitole je nutné zmínit, že podnik Elitex Nepomuk neklade velký důraz na řízení pracovního kapitálu a nevyužívá v této oblasti ve větší míře controllingových nástrojů. Společnost se do roku 2016 zabývala zejména optimalizací a zefektivněním výrobních procesů, do budoucna plánuje optimalizovat zejména řízení zásob.

6.2.1 Řízení zásob ve společnosti Elitex Nepomuk, a.s.

Řízení zásob je velmi obsáhlé téma, zahrnuje pořízení zásob, jejich naskladnění, vyskladnění do výroby, ale také kalkulace zásob vlastní výroby a s tím související stanovení nákladů, určování odchylek atd. Tato část práce bude zaměřena jen na proces pořízení zásob materiálu.

Pořízením zásob materiálu ve společnosti je odpovědné oddělení logistiky. Množství a počet nakupovaného materiálu je zajišťován dle požadavků na výrobu a stavu skladu. V podniku nejsou nastaveny významné hladiny zásob, zejména úroveň pro minimální, maximální, objednací a pojistnou zásobu.

Tento nedostatek, který by napomohl efektivnějšímu řízení zásob, je v podniku řešen tak, že zaměstnanci výroby informují oddělení logistiky o tom, že daný materiál na skladu dochází. Oddělení logistiky zkontroluje stav skladu dle informačního

systemu. Na následujícím obrázku je znázorněno zobrazení skladu. V informačním systému Helios Orange je možné sledovat aktuální stav skladu či stav skladu k datu.

Obr. č. 13: Stav skladu

	SZ	Reg. číslo	Název 1	Množství	Finan... ▾	Mn. k dis...	Objedná...
▶	030	x1160084	tr 26,9/2 S235JR,425723 / 1,23	94,12	1 983,45	94,12	738
	030	X1140112	ocel pl 40/12 11373,425522 /3,7...	87,2	1 981,19	87,2	45,2
	030	X3810084	šroub M 16x40 021103 Zn, DIN ...	276	1 976,16	276	0
	030	X3810826	šroub M 8x16 nastřel. /ocel.- C...	1 089	1 967,84	1 089	0
	030	x5800071	těsnění Isover AKUSTIC PLATT...	13,38	1 963,77	13,38	0
	030	x1140764	ocel L 60/30/5 S235JR,EN10056 ...	36	1 944,00	36	41
	030	x9890407	kluzné pouzdro WLM-1012-16	248	1 922,75	248	0
	030	X4800124	tvárové těsnění 447-6129 EY02, ...	9	1 922,01	9	0

Zdroj: Informační systém společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Dle stavu zásob materiálu a požadavků na výrobu je objednáno určité množství zásob. Takovýto postup je uplatňován zejména u méně významných položek zásob. Významné položky jsou objednávány zejména dle požadavků na výrobu.

V Helios Orange je možné sledovat jednotlivé pohyby zásob a zjistit, zda již nebyla vystavena objednávka na daný materiál. V informačním systému podniku lze sledovat veškeré pohyby zásob, tedy vydané objednávky, příjem a výdej zásob a storno příjmu a výdeje zásob. Tyto pohyby lze sledovat za určité období u jednotlivých druhů, ale i souhrnně za celý sklad. Na obrázku č. 14 je zobrazen pohyb vybrané položky zásob materiálu.

Obr. č. 14: Pohyby zásob materiálu

P	O	SZ	Registrační číslo	Název 1	Množství	JC bez da...	Druh pohybu	Datum ... ▾
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	10	1,907712	Výdej v evid. ceně	29.5.2015 9:...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	1	1,907712	Výdej v evid. ceně	29.5.2015 7:...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	1	1,907712	Výdej v evid. ceně	29.5.2015 7:...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	10	1,90433	Výdej v evid. ceně	22.5.2015 7:...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	1 500	1,908869	Vydaná objednávka	6.5.2015 12:...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	1 500	1,908869	Příjem na sklad	6.5.2015 9:0...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	1 500	1,908869	Faktura přijatá	6.5.2015
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	2	1,90433	Výdej v evid. ceně	30.4.2015 1...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	1	1,90433	Výdej v evid. ceně	30.4.2015 1...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	10	1,90433	Výdej v evid. ceně	30.4.2015 1...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	10	1,90433	Výdej v evid. ceně	30.4.2015 1...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	10	1,90433	Výdej v evid. ceně	30.4.2015 1...
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	2	1,90433	Výdej v evid. ceně	30.4.2015 1...
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	030	x9890073	Blindstopfen D-M 20 PE	1	1,90433	Výdej v evid. ceně	30.4.2015 1...

Zdroj: Informační systém společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Při pořízení zásob materiálu nejprve oprávnění pracovníci předají podklady pro zajištění nákupu materiálu vedoucímu logistiky. Oddělení logistiky ověří, zda je pro dodávku k dispozici vhodný dodavatel (ze seznamu způsobilých dodavatelů). V případě, že se jedná o první dodávku, je proveden výběr vhodného dodavatele.

U opakovaných dodávek od způsobilých dodavatelů je vystavena objednávka formou, která je stanovena ve smlouvě s dodavatelem. Objednané množství a cena jsou zaneseny do informačního systému společnosti. Při dodání materiálu (dodavatelem, přepravcem nebo zajištěním vlastní dopravy) odpovídají pracovníci logistiky za ověření dodávky dle objednávky a předání průvodní dokumentace útvaru řízení jakosti.

Útvar jakosti (pověřený kontrolor) provádí vstupní přejímky a kontroly. Prověří, zda je obal dodávky neporušen a porovná počet dodaného materiálu s objednávkou a dodacím listem. Záznamem o vstupní přejímce je potvrzení dodacího listu či faktury. Kontrolor dále provede vstupní kontrolu, o které vystaví protokol.

Pokud nejsou identifikovány neshody a není třeba zajistit reklamační řízení či realizovat nápravná opatření, je materiál předán na sklad. Vedoucí skladu zajišťuje naskladnění dodávek a zavedení příjmu na skladové karty. Do evidence jsou dodávky zadávány pracovníky logistiky. Příjemka na sklad obsahuje vždy veškeré položky v dané dodávce.

Během skladování zásob jsou prováděny namátkové kontroly kvality a množství materiálu, zejména u těch materiálů, které mají záruční lhůtu, omezenou dobu upotřebitelnosti nebo jsou u nich stanoveny speciální skladovací podmínky. Záznamy těchto kontrol jsou vyhotoveny jen v případě nutnosti řešit případné neshody.

Míšní jednotlivých provozů požadují výdej ze skladu u skladníků vyplněním výdejek. Skladníci jsou povinni provést výstupní kontrolu, v níž zkoumají hlavně množství, povrchovou úpravu, správnost balení a kompletnost průvodní dokumentace.

6.2.2 Řízení pohledávek a závazků ve společnosti Elitex Nepomuk, a.s.

Společnost sleduje pohledávky pomocí informačního systému díky využití sestav. V podniku vystavuje faktury oddělení odbytu. V modulu fakturace, okruh vydané faktury, lze využít sestavu, která zobrazuje odběratele, datum případu, datum splatnosti, částku a datum úhrady. Pomocí této sestavy jsou sledovány úhrady odběratelů a v případě nezaplacení těchto faktur do data splatnosti zasílá oddělení odbytu dlužníkům upozorňovací e-maily.

Společnost vystavuje faktury s dobou splatnosti 30 až 60 dnů a vybraným odběratelům poskytuje skonto ve výši 2 % při zaplacení do 14 dnů od data vystavení faktury.

Pro monitoring pohledávek je využíváno také saldokonto odběratelů, které je v systému generováno čtvrtletně. Informace o pohledávkách zjištěné ze saldokonta, zejména o pohledávkách po splatnosti, jsou předávány vedení podniku. V následující tabulce je zobrazena výše pohledávek ke konci každého měsíce roku 2015 v členění na pohledávky do splatnosti a pohledávky po splatnosti. Protože společnost nesleduje pohledávky po splatnosti měsíčně, byly tyto údaje získány ze sestavy vydaných faktur obsahující datum splatnosti a datum úhrady. Tyto údaje budou využity i v následující kapitole pro analýzu pohledávek po splatnosti.

Tab. č. 18: Pohledávky v roce 2015 (tis. Kč)

měsíc	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Pohledávky celkem	29 323	29 670	31 947	29 018	34 395	30 421	30 672	24 451	24 194	20 607	20 471	14 071
Pohledávky do splatnosti	25 389	26 361	27 664	25 330	27 381	25 603	24 503	18 799	21 850	18 083	18 072	11 408
Pohledávky po splatnosti	3 934	3 308	4 283	3 688	7 014	4 817	6 169	5 652	2 344	2 524	2 398	2 663

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2016

Z tabulky je patrné, že společnost má relativně velký počet pohledávek po splatnosti a jejich vývoj v jednotlivých měsících je shodný s vývojem celkových pohledávek. Pohledávky po splatnosti budou detailněji analyzovány v kapitole 7. *Vyhodnocení efektivit controllingových aktivit*. V souvislosti s pohledávkami po splatnosti je nutné zmínit tvorbu opravných položek k pohledávkám ve společnosti.

Zákon o účetnictví říká, že „účetní jednotky při oceňování ke konci rozvahového dne zahrnují jen zisky, které byly k rozvahovému dni dosaženy, a berou v úvahu všechna předvídatelná rizika a možné ztráty, které se týkají majetku a závazků a jsou jim známy do okamžiku sestavení účetní závěrky, jakož i všechna snížení hodnoty bez ohledu na to, zda je výsledkem hospodaření účetního období zisk nebo ztráta.“ (§ 25 odst. 3 zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví)

Tato zásada se nazývá zásadou opatrnosti a je vyjádřena právě opravnými položkami, které vyjadřují přechodné snížení majetku. Společnost tvoří opravné položky k pohledávkám dle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně

z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. U pohledávek vzniklých do konce roku 2013 tvoří opravné položky dle jednotlivých časových pásem ve výši 20-100 %. U pohledávek vzniklých do konce roku 2014 je opravná položka tvořena ve výši 50 % po 18 měsících po splatnosti a ve výši 100 % po 36 měsících po splatnosti. Od roku 2015 je hranice (pro vytvoření opravné položky ve výši 100 %) snížena na 30 měsíců.

Pokud je sledován vývoj pohledávek v jednotlivých měsících, měl by být tento vývoj porovnán s vývojem tržeb a vývojem krátkodobých závazků z obchodního styku. Výše tržeb za vlastní výrobky a služby a výše krátkodobých pohledávek a závazků z obchodního styku v jednotlivých měsících roku 2015 je zobrazena v tabulce č. 19.

Tab. č. 19: Tržby, pohledávky a závazky z OS v roce 2015 (tis. Kč)

měsíc	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Tržby	20 983	19 144	21 510	20 070	22 180	17 170	17 518	14 884	16 074	12 937	14 894	7 620
Pohledávky	29 323	29 670	31 947	29 018	34 395	30 421	30 672	24 451	24 194	20 607	20 471	14 071
Závazky	22 124	24 318	23 662	25 407	24 674	22 908	23 413	20 349	19 467	17 487	17 892	17 741

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2016

Srovnáním vývoje pohledávek a tržeb lze usuzovat, že tyto položky vykazují relativně stejný vývoj a při růstu tržeb rostou tedy i krátkodobé pohledávky z obchodního styku. Z těchto hodnot jsou pak vypočteny měsíční ukazatele doby obratu pohledávek. Pro výpočet doby obratu krátkodobých závazků z obchodního styku bylo využito výkonové spotřeby.

Tab. č. 20: Doba obratu pohledávek a závazků v roce 2015 (dny)

měsíc	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Doba obratu pohledávek	41,9	46,5	44,6	43,4	46,5	53,2	52,5	49,3	45,2	47,8	41,2	55,4
Doba obratu závazků	61,3	56,1	52,7	54,6	61,7	48,5	56,3	63,8	60	54,7	56,8	74,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti, 2016

Při srovnání doby obratu pohledávek a závazků lze zjistit, že doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků ve všech měsících roku 2015 kromě června. V červnu je průměrná splatnost pohledávek 53,2 dní a průměrná úhrada závazků 48,5 dní. Podnik tedy ve všech měsících kromě června čerpá vyšší objem obchodních úvěrů, než objem, který poskytuje.

6.2.3 Řízení likvidity ve společnosti Elitex Nepomuk, a.s.

Společnost Elitex Nepomuk nesleduje ukazatele likvidity. V minulých letech společnost neudržovala vysoké množství finančních prostředků. Tato situace se v podniku změnila. V roce 2015 vykazuje podnik oproti minulým rokům relativně vysoký objem krátkodobého finančního majetku. Tyto finanční prostředky jsou drženy z důvodu zajištění finanční rezervy v případě neočekávaných výdajů společnosti a zajištění likvidity. V následující tabulce je zobrazen vývoj struktury krátkodobého finančního majetku.

Tab. č. 21: Struktura krátkodobého finančního majetku (tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Krátkodobý finanční majetek	3 441	3 970	481	4 318	12 620
Peníze	248	353	140	148	232
Účty v bankách	3 193	3 617	341	4 170	12 388

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Ze subkapitoly 5.5 *Ukazatele likvidity* plyne, že společnost má v oblasti likvidity určité rezervy. Podnik dosahuje velmi nízkých hodnot ukazatelů likvidity, avšak od roku 2011 vykazují tyto ukazatele rostoucí trend. Nejnižší hodnoty jsou zaznamenány u okamžité likvidity v roce 2013, kdy společnost držela peněžní prostředky jen ve výši 481 tis. Kč. V roce 2015 se společnost pohybuje u okamžité likvidity v rámci doporučených hodnot. Tato skutečnost je způsobena zejména velkým nárůstem krátkodobého finančního majetku.

Je nutné zmínit, že i přes nízké hodnoty těchto ukazatelů, nevykazuje společnost problémy v oblasti likvidity a je schopna hradit své závazky. Tomuto tvrzení odpovídají hodnoty ukazatele upravené okamžité likvidity zobrazeného v tabulce č. 16, jehož hodnoty jsou vysoké, kromě roku 2013, a vypovídají o tom, že podnik nemá v oblasti likvidity problémy.

Každý týden pracovníci účtárny předkládají vedení podniku přehled, který obsahuje zůstatky na všech účtech a přehled plateb. Jedná se o výdaje, které společnost bude platit v následujícím týdnu a příjmy plynoucí z úhrad vydaných faktur. Tento reportovaný přehled nahrazuje v podniku výkaz cash-flow. Výkaz o peněžních tocích společnost sestavuje, poprvé se bude ve společnosti sestavovat v rámci účetní závěrky

za rok 2016. Vedení podniku je dále předáván rozpis plateb plynoucí z čerpání úvěrů a leasingů.

7. Vyhodnocení efektivity controllingových aktivit a návrh na jejich zlepšení ve společnosti Elitex Nepomuk, a.s.

V této kapitole budou shrnuty poznatky z provedených analýz a budou zde provedeny detailnější analýzy týkající se pořízení zásob a pohledávek po splatnosti. V rámci krátkodobých závazků z obchodního styku bude zjišťováno, zda se podniku vyplatí využívat skont poskytovaných dodavateli. Dále budou uvedeny návrhy na zlepšení controllingových aktivit v podniku.

Na tomto místě je nutné zmínit, že podnik má v organizační struktuře zanesen controlling v rámci účetního oddělení. V podniku je z controllingových aktivit, které by měly být prováděny, využíváno jen několik z nich, jedná se zejména o tvorbu přehledů a jejich reporting. Ve společnosti není zaveden controlling jako ucelený systém, který by zahrnoval plánování, řízení, monitoring, reporting a analýzu odchylek. Jsou prováděny jen některé činnosti.

7.1 Finanční analýza, plánování a možnosti využití informačního systému společnosti

Na základě provedené finanční analýzy a analýzy controllingových aktivit byly zjištěny nedostatky a určité rezervy ve využívání controllingových nástrojů v podniku.

Pro správné řízení společnosti je důležité mít informace o finanční situaci podniku, finančním zdraví a konkurenční pozici společnosti. Tyto informace podniku může poskytnout finanční analýza, jejíž výsledky slouží jako podklad pro finanční rozhodování. Finanční analýzy se užívá také pro hodnocení plánů, zkoumají se hodnoty ukazatelů stanovené z plánovaných hodnot.

Podnik Elitex Nepomuk finanční analýzu neprovádí. Účetní oddělení zhotovuje jen přehledy vybraných položek a jejich vývoj v čase. Vedení společnosti se rozhoduje na základě pravidelně reportovaných přehledů. Pokud vedení potřebuje další informace, požádá odpovědné pracovníky o jejich zjištění, jedná se většinou o účetní data. Takto nastavený systém však neposkytuje detailní informace o situaci podniku.

Plány společnost zpracovává zejména pro potřeby finančních institucí. Nejedná se o detailně propracované plány, které by byly podloženy finančním plánem nebo obsahovaly scénáře možného vývoje.

V kapitole 5. *Finanční analýza* bylo zjištěno, že některé hodnoty ukazatelů nevykazují příznivý vývoj. Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje ve společnosti ve srovnání s odvětvím vysokých hodnot, avšak tyto hodnoty se od roku 2011 postupně snižují. Každým rokem se tedy snižuje zhodnocení prostředků vložených do podnikání vlastníky. Tento fakt nastává z důvodu kumulace nerozděleného zisku z minulých let a díky značnému poklesu tržeb a zisku společnosti. Podnik tedy do podnikání vkládá stále více vlastního kapitálu, mohl by být však vynaložen efektivnějším způsobem, aby ve větší míře přispěl k jeho zhodnocení a růstu výsledku hospodaření.

Společnost také vykazuje vysokou míru zadluženosti. Celková zadluženost podniku je přes 60 %, v roce 2011 však činila 95 %. Celková zadluženost podniku se tedy neustále snižuje, k tomu přispívá snížení hodnoty bankovních úvěrů, ale i navýšení vlastního kapitálu.

Co se týče oblasti pracovního kapitálu, je důležité mít přesné informace o stavu jednotlivých položek pracovního kapitálu a tyto položky sledovat v čase, resp. provádět monitoring těchto položek. Pokud podnik tyto informace nemá, nemůže využívat efektivně controllingových nástrojů jako podpory řízení podniku.

Problémem v oblasti controllingu pracovního kapitálu je vysoký stav zásob materiálu. V rámci finanční analýzy bylo zjištěno, že doba obratu zásob materiálu se od roku 2011 neustále zvyšuje, ale vázanost zásob nedokončené výroby je rok od roku nižší. Doba obratu zásob nedokončené výroby se snižuje díky zavedení metod průmyslového inženýrství, které zefektivnily výrobní procesy a snížily zásoby nedokončené výroby na minimum. Společně se zavedením těchto metod však nedošlo k optimalizaci řízení zásob materiálu při procesu pořízení. Tato problematika bude detailněji rozebrána v subkapitole *7.2.1 Controlling zásob ve společnosti*.

V následujících subkapitolách bude navrženo využívání určitých modulů informačního systému Helios Orange. Společnost vlastní licence k užívání těchto modulů, ale nemá proškolené zaměstnance, kteří by byli schopni s moduly pracovat, moduly proto neuvžívá. Tyto návrhy by měly zajistit lepší předávání informací nezbytných pro řízení společnosti. V následujících částech práce jsou znázorněny možné výstupy navrhovaných aktivit v prostředí Helios Orange. Protože společnost tyto aktivity neprovádí, jsou ve většině případů užity zobrazení dostupná na internetových stránkách společnosti Asseco Solutions (distribuuující systém Helios Orange).

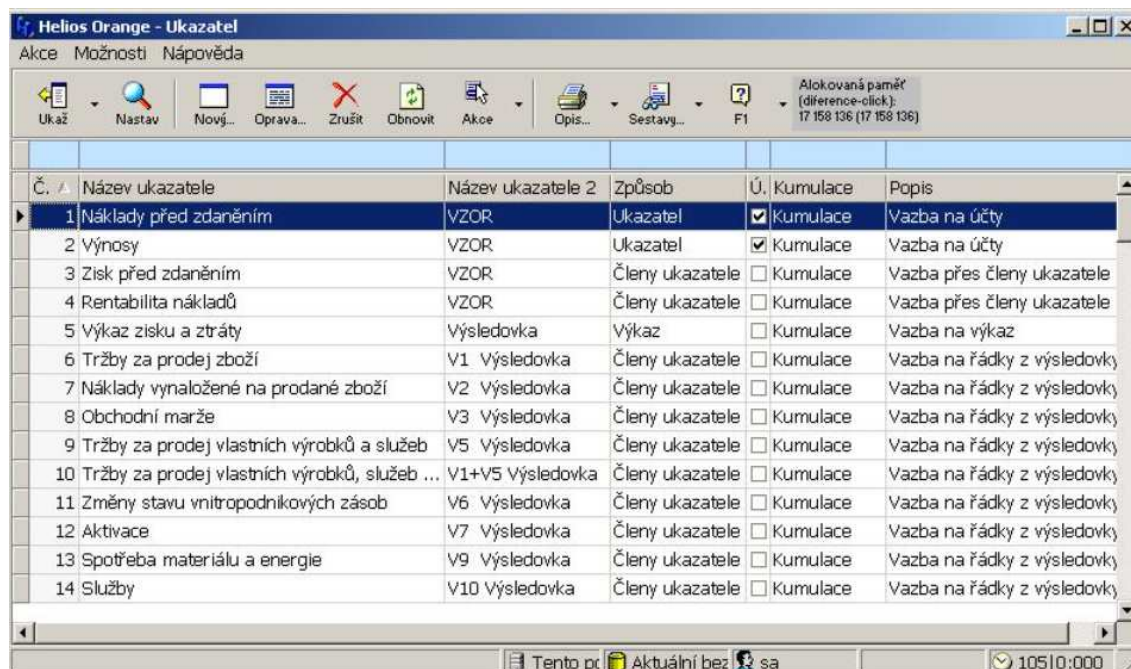
7.1.1 Zavedení ukazatelů finanční analýzy

Z důvodů identifikace problémů ve společnosti v oblasti zásob materiálu, by bylo vhodné položky sledovat v rámci této oblasti detailněji. Pokud by podnik přistoupil k zavedení nápravných opatření, měl by mít nastaven systém, který by mu umožnil sledování vývoje těchto položek a určil, zda jsou zavedená opatření účinná.

Z tohoto důvodu je doporučeno zavést ve společnosti zpracování ukazatelů finanční analýzy. Informační systém Helios Orange obsahuje modul Helios Controlling, jehož součástí je právě okruh finanční analýzy, plánování a reportingu.

V rámci okruhu finanční analýzy je možné definovat ukazatele a jejich členy. Členy ukazatelů je možné v systému navázat na řádky účetních výkazů nebo na jednotlivé účty. Pro detailnější zpracování ukazatelů, například při sestavení ukazatele okamžité likvidity (při užití krátkodobých závazků z obchodního styku se splatností do tří dnů), je možné užit v systému filtry, které tyto závazky vyfiltrují ze saldokonta dodavatelů. Na následujícím obrázku jsou znázorněny definované členy ukazatelů a jejich možné zobrazení v systému Helios Orange.

Obr. č. 15: Ukázka definovaných ukazatelů finanční analýzy v Helios Orange



Č.	Název ukazatele	Název ukazatele 2	Způsob	Ú. Kumulace	Popis
1	Náklady před zdaněním	VZOR	Ukazatel	<input checked="" type="checkbox"/>	Vazba na účty
2	Výnosy	VZOR	Ukazatel	<input checked="" type="checkbox"/>	Vazba na účty
3	Zisk před zdaněním	VZOR	Členy ukazatele	<input type="checkbox"/>	Vazba přes členy ukazatele
4	Rentabilita nákladů	VZOR	Členy ukazatele	<input type="checkbox"/>	Vazba přes členy ukazatele
5	Výkaz zisku a ztráty	Výsledovka	Výkaz	<input type="checkbox"/>	Vazba na výkaz
6	Tržby za prodej zboží	V1 Výsledovka	Členy ukazatele	<input type="checkbox"/>	Vazba na řádky z výsledovky
7	Náklady vynaložené na prodané zboží	V2 Výsledovka	Členy ukazatele	<input type="checkbox"/>	Vazba na řádky z výsledovky
8	Obchodní marže	V3 Výsledovka	Členy ukazatele	<input type="checkbox"/>	Vazba na řádky z výsledovky
9	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	V5 Výsledovka	Členy ukazatele	<input type="checkbox"/>	Vazba na řádky z výsledovky
10	Tržby za prodej vlastních výrobků, služeb ...	V1+V5 Výsledovka	Členy ukazatele	<input type="checkbox"/>	Vazba na řádky z výsledovky
11	Změny stavu vnitropodnikových zásob	V6 Výsledovka	Členy ukazatele	<input type="checkbox"/>	Vazba na řádky z výsledovky
12	Aktivace	V7 Výsledovka	Členy ukazatele	<input type="checkbox"/>	Vazba na řádky z výsledovky
13	Spotřeba materiálu a energie	V9 Výsledovka	Členy ukazatele	<input type="checkbox"/>	Vazba na řádky z výsledovky
14	Služby	V10 Výsledovka	Členy ukazatele	<input type="checkbox"/>	Vazba na řádky z výsledovky

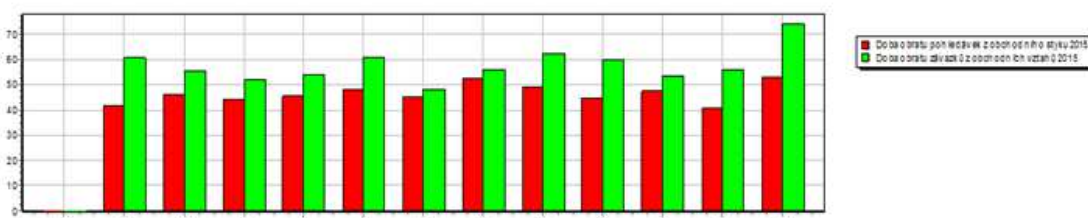
Zdroj: Asseco Solutions, 2011

Po definování ukazatelů a jejich členů je možné v tomto modulu definovat sestavy. Do jednotlivých sestav lze zařadit několik ukazatelů a určit, zda budou hodnoty

zobrazeny za jednotlivá období nebo kumulativně. Při definování sestav lze zvolit období zobrazení (měsíc, čtvrtletí nebo rok) a dále vhodný graf zobrazující tyto hodnoty (sloupcový nebo spojnicový). Pro účely této práce byla v systému vytvořena sestava zobrazující dobu obratu pohledávek a závazků z obchodního styku. Zobrazení výstupu této sestavy je na obrázku č. 16.

Obr. č. 16: Příklad sestavy finanční analýzy

Ukazatel + Období	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Krátkodobé pohledávky z obchodních vzt:	29 322 946	29 669 546	31 946 492	29 017 989	34 394 660	30 420 415	30 671 688	24 450 826	24 194 364	20 607 008	20 470 511	14 071 196
Krátkodobé závazky z obchodních vztah:	22 123 695	23 065 507	22 409 770	24 154 434	24 674 137	22 907 884	23 413 169	20 348 805	19 467 299	17 487 316	17 891 748	17 740 511
Tržby za prodej vlastních výrobků a služ:	21 060 319	19 234 225	21 668 322	19 018 884	21 628 098	20 262 993	17 630 519	15 000 047	16 183 519	13 042 301	15 028 770	7 985 137
Doba obratu pohledávek z obchodního s:	42	46	44	46	48	45	52	49	45	47	41	53
Výkonová spotřeba 2015	10 937 561	12 464 800	12 906 070	13 421 865	12 178 981	14 267 677	12 516 879	9 747 948	9 753 730	9 600 796	9 537 156	7 164 939
Doba obratu závazků z obchodních vztah:	61	56	52	54	61	48	56	63	60	54	56	74



Zdroj: Informační systém ve společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Pro potřeby podniku by bylo vhodné v modulu zobrazovat alespoň zisk před zdaněním za jednotlivé měsíce, měsíčně sledovat ukazatele likvidity a aktivity. Ukazatele rentability pak definovat čtvrtletně dle metodiky výpočtu Ministerstva průmyslu a obchodu, aby bylo možné výsledky porovnat s odvětvím. Dále by měl podnik sledovat vývoj čistého pracovního kapitálu a provádět monitoring jeho jednotlivých položek.

Tento návrh na zavedení ukazatelů finanční analýzy je vhodný pro počáteční zavedení, postupem času by bylo vhodné ukazatele zpracovat detailněji, aby sloužily vedení jako podklad pro rozhodování.

Kromě tvorby ukazatelů finanční analýzy je však velmi důležitý monitoring jednotlivých položek. Ukazatele finanční analýzy neposkytují detailní informace o jednotlivých položkách pracovního kapitálu. Ukazatele je proto vhodné analyzovat v čase a užít je pro tvorbu prognóz budoucího vývoje. Přesnější informace však podnik získá díky monitoringu. Ukazatele likvidity mohou vycházet nízké, ale díky monitoringu lze zjistit, že i přes nízké hodnoty těchto ukazatelů nemá podnik problémy s likviditou. Vždy se musí brát při výpočtu ukazatelů v úvahu metodika výpočtu.

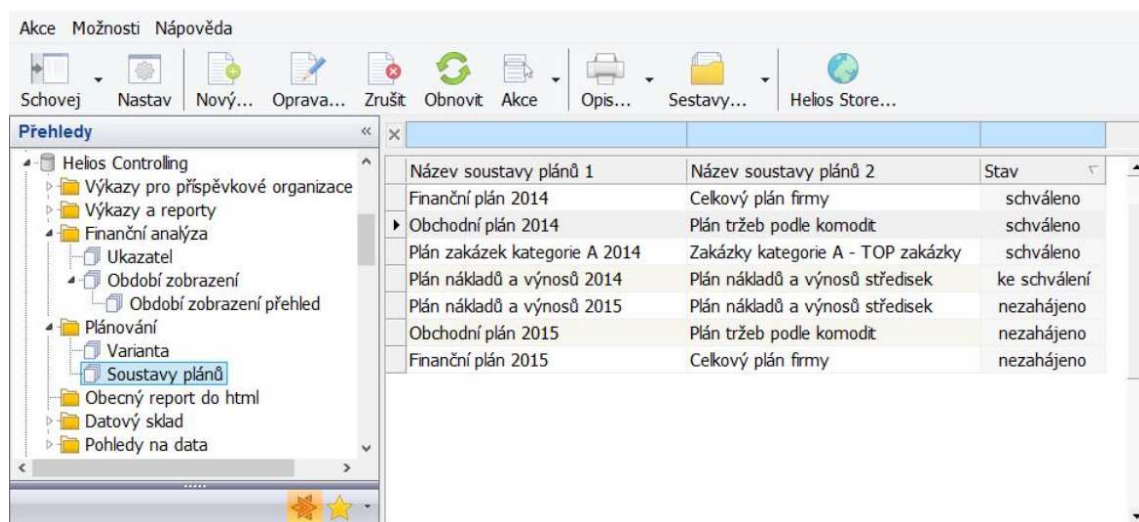
7.1.2 Tvorba plánů a sledování odchylek

Modul Helios Controlling obsahuje kromě okruhu finanční analýzy ještě okruh plánování. Tento okruh poskytuje podniku důležité informace pro řízení a rozhodování ve společnosti. V rámci plánování v systému Helios Orange lze tvořit plány a rozpočty, na jejichž základě je možné sledovat plánované, skutečné hodnoty a odchylky těchto hodnot. Podnik je tak schopen sledovat a vyhodnotit vývoj tržeb, přidané hodnoty, výsledku hospodaření, ale i informace obsažené v rozvaze, zejména vývoj položek pracovního kapitálu, závazků či provedené investice.

Plány lze v systému vyhotovit například pro jednotlivé útvary nebo zakázky, je možné tvořit více variant těchto plánů. Dále je možné definovat rozpad ročních plánů na kratší časové úseky a stanovit, zda se plány sestavují za jednotlivá období nebo kumulativně od počátku roku.

Při tvorbě plánů je nejprve nutné nadefinovat strukturu tohoto plánu. Strukturu lze převzít z výkazů společnosti nebo nadefinovat novou, odpovídající požadavkům společnosti. Ke každému řádku plánu je nutné přiřadit odpovídající účty, případně definovat tento řádek jako součtový.

Obr. č. 17: Ukázka soustavy plánů v Helios Orange



Název soustavy plánů 1	Název soustavy plánů 2	Stav
Finanční plán 2014	Celkový plán firmy	schváleno
Obchodní plán 2014	Plán tržeb podle komodit	schváleno
Plán zakázek kategorie A 2014	Zakázky kategorie A - TOP zakázky	schváleno
Plán nákladů a výnosů 2014	Plán nákladů a výnosů středisek	ke schválení
Plán nákladů a výnosů 2015	Plán nákladů a výnosů středisek	nezahájeno
Obchodní plán 2015	Plán tržeb podle komodit	nezahájeno
Finanční plán 2015	Celkový plán firmy	nezahájeno

Zdroj: Asseco Solutions, 2011

Po definování struktury plánu je nezbytné určit, z jakých hodnot bude tento plán vycházet. Plány mohou vycházet například ze skutečnosti minulého období (bývá užito u základní varianty plánu) nebo z jiných plánů (užívá se při tvorbě více variant). Poté

je nutné určit procento růstu buď všech hodnot, nebo procento růstu či poklesu výnosů a nákladů. Vytvořená soustava plánu pak může vypadat obdobně jako na obrázku č. 17.

7.1.3 Tvorba kontingenčních tabulek a grafů

Dalším modulem, který je možné využít v rámci sledování jednotlivých skutečností podniku je modul Helios Intelligence. Tento modul slouží k zobrazení veškerých kontingenčních tabulek a grafů vytvořených všemi uživateli Helios Orange, nelze zde však vytvářet nové kontingenční tabulky a grafy.

Obr. č. 18: Příklad kontingenční tabulky v Helios Orange

CC bez daní po slevě - sumace		Číslo organizace					
Skupina zboží	Registrační číslo	0	1	2	3	4	Celkový součet
100	B2500	120 000,00	120 000,00		2 400,00	35 976,00	278 376,00
	B2600	50 000,00			4 020,00		54 020,00
	B2601	1 433,75			1 433,75		2 867,50
Součet za 100		171 433,75	120 000,00		7 853,75	35 976,00	335 263,50
300	K1000	7 500,00			2 520,90	4 950,00	14 970,90
	K2000	13 008,00				175 707,00	188 715,00
	V1000		0,00	0,00	0,00	10,25	10,25
	V2000	7 750,00		24 300,00	5 600,10	18 475,00	56 125,10
	V3000	780 780,00	7 000,00	300 300,00	14 700,00	145 425,00	1 248 205,00
	V4000	750 000,00		300 200,00		840,00	1 051 040,00
Součet za 300		1 559 038,00	7 000,00	624 800,00	22 821,00	345 407,25	2 559 066,25
900	SL001				5 002 373,00	5 821,00	5 008 194,00
	SL300			3 500,00	10 000,00	650,00	14 150,00
Součet za 900				3 500,00	5 012 373,00	6 471,00	5 022 344,00
Celkový součet		1 730 471,75	127 000,00	628 300,00	5 043 047,75	387 854,25	7 916 673,75

Zdroj: Asseco Solutions, 2011

Kontingenční tabulku je v systému možné vytvořit pomocí zobrazení určité sestavy v kterémkoli modulu. Uživateli stačí zobrazit v systému požadované informace a přes volbu místní nabídky zobrazí kontingenční tabulku či graf. Tyto tabulky a grafy je poté možné v Helios Intelligence upravovat.

Bude uvažována situace jako na obrázku uvedeném výše, kdy společnost požaduje zobrazení stavu skladu materiálu dle jednotlivých skupin, které by dále byly členěny na jednotlivé položky dle registračního čísla. Zároveň požaduje rozčlenění zásob dle jednotlivých dodavatelů. K tomuto zobrazení postačuje zobrazit stav skladu, kde budou všechny potřebné informace a přes volbu místní nabídky vygenerovat

kontingenční tabulku. Hodnoty se automaticky sumarizují dle zvolených kritérií, u kterých je možné upravit pořadí.

Takovýmto způsobem lze sledovat tržby dle jednotlivých odběratelů za jednotlivé měsíce, pohledávky a závazky dle odběratelů a doby splatnosti nebo plnění jednotlivých zakázek, atd.

7.1.4 Návrh na využití modulů Helios Controlling a Helios Intelligence

Využití modulů Helios Controlling a Helios Intelligence, které jsou zaměřeny na tvorbu přehledů, ukazatelů, vytváření plánů a sledování odchylek, by společnosti pomohlo v řízení a plánování pracovního kapitálu. Využití modulů lze však použít i v jiných oblastech. Společnost si tvoří strategické i operativní plány. Tyto plány jsou však velmi obecné. Využití okruhu plánování by podnikem poskytlo přehled o možném vývoji výsledku hospodaření, aktiv či finančních prostředků při implementaci dané strategie.

Vedení společnosti chce koncem roku 2016 začít sledovat odchylky výrobních režijních nákladů. Informační systém společnosti je k tomu uzpůsoben, společnost ho jen nevyužívá v takovém měřítku, v jakém by mohla.

Těchto modulů by společnost mohla využít také k sestavení cash-flow. Jak již ale bylo uvedeno, společnost cash-flow sestavuje. Pokud by ho však začala používat, mohl by jí výkaz poskytnout cenné informace v oblasti finančního řízení a likvidity.

Podnik Elitex Nepomuk vlastní licence pro oba výše zmiňované moduly. Nedisponuje však pracovníky, kteří by tyto moduly uměli užívat. Společnost by pro efektivní využití informačního systému měla zajistit školení v těchto modulech alespoň pro jednoho pracovníka, který má zkušenosti s tvorbou finanční analýzy a plánováním. Pokud takového pracovníka nemá, bylo by vhodné najmout dalšího zaměstnance, který by měl všechny požadované znalosti a zkušenosti.

Společnost Asseco Solutions nabízí školení v rámci modulu Helios Controlling, které je zaměřeno na finanční analýzu, plánování a datové sklady. Dále nabízí školení v rámci modulu Helios Intelligence. Každé z těchto školení stojí 2.500 Kč. Náklady spojené s využitím modulů by činily 5.000 Kč. Protože podnik vlastní licence k těmto modulům, lze konstatovat, že náklady jsou ve srovnání s přínosem z využití těchto modulů minimální. Společnost však musí počítat i s dodatečnými mzdovými náklady v případě najmutí nového zaměstnance.

7.2 Controlling pracovního kapitálu

Tato kapitola bude zaměřena na controlling pracovního kapitálu. V rámci této kapitoly budou analyzovány zásoby materiálu s využitím analýzy ABC a její kombinace s analýzou XYZ. Dále budou analyzovány pohledávky po splatnosti rozčleněné dle jejich stáří pomocí počtu a objemu. Tato analýza bude poté podpořena analýzou pomocí absorpčních Markovových řetězců. Poslední část práce bude zaměřena na závazky z obchodního styku. Bude zde zkoumáno, zda by společnost měla využívat poskytovaných skont dodavateli nebo čerpat kontokorentní úvěr.

7.2.1 Controlling zásob ve společnosti

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, společnost se v posledních letech zaměřila na optimalizaci výrobních procesů společně s optimalizací zásob nedokončené výroby. Zásoby nedokončené výroby se díky nově zavedeným postupům od roku 2011 značně snížily a toto snížení činí 17 miliónů korun. Zásoby materiálu však vykazují v tomto období rostoucí trend, během těchto let vzrostly o 5 miliónů korun. Stejný vývoj udávají i ukazatele doby obratu těchto zásob. Z tohoto důvodu je tato kapitola zaměřena jen na pořízení zásob materiálu. Zásoby materiálu zde budou analyzovány s využitím analýzy ABC a analýzy XYZ.

Analýza ABC

Společnost Elitex Nepomuk během roku 2015 spotřebovala 1 891 položek zásob materiálu v hodnotě 84,7 miliónu korun. Tyto zásoby tvoří zejména plechy, ocelové tyče, matice nebo například barvy či spreje. Pro provedení analýzy ABC bylo vycházeno z přehledu pohybů zásob materiálu společnosti během roku 2015. Ze systému byly vygenerovány pohyby těchto zásob obsahující registrační číslo položky, množství, finanční objem v korunách, datum případu a druh pohybu.

Položky materiálu byly pro účely analýzy seřazeny dle velikosti ročního obratu, který byl vyjádřen procentem k celkovému obratu. Dále byla vypočtena jeho kumulativní hodnota. Ukázka tohoto postupu je zobrazena v příloze C.

Z provedené analýzy plyne, že materiál zařazený do skupiny A tvoří 75 % obratu zásob materiálu společnosti a je tvořen 82 položkami, materiál ve skupině B se skládá z 269 položek a tvoří 20 % obratu zásob podniku. V kategorii C se nachází většina položek zásob, těchto položek je 1 540 a tvoří 5 % obratu zásob.

Z provedené analýze bylo zjištěno, že některé zásoby podniku nebyly po celý rok spotřebovávány. Tyto zásoby materiálu tvoří 406 položek v hodnotě 1,5 milionu korun.

Tab. č. 22: Rozdělení položek materiálu v rámci analýzy ABC

Skupina	Roční obrat materiálu (%)	Roční obrat materiálu (tis. Kč)	Počet položek
A	75	63 535	82
B	20	16 946	269
C	5	4 220	1 540
celkem	100	84 701	1 891

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Z uvedeného vyplývá, že malé procento položek představuje většinu obratu zásob a vysoké procento položek pak představuje relativně malý obrat zásob materiálu.

Analýza XYZ

Pro účely zpracování analýzy XYZ byly v informačním systému společnosti zjištěny pohyby zásob materiálu za jednotlivá čtvrtletí. V rámci analýzy XYZ je materiál rozřazen do tří kategorií. Kategorii X tvoří ty položky zásob, jejichž spotřeba vykazuje konstantní průběh. Kategorii Y tvoří pak položky, jejichž spotřeba pravidelně klesá nebo stoupá. Položky zařazené v kategorii Z pak vykazují nepravidelnou spotřebu.

Položky se do jednotlivých kategorií řadí dle variačního koeficientu, který určuje míru pravidelnosti spotřeby. Variační koeficient je určen podílem směrodatné odchylky (s_x) a průměrné spotřeby zásob materiálu (\bar{x}):

$$V_x = \frac{s_x}{\bar{x}} \quad (13)$$

Pro každou položku byly zjištěny výdeje ze skladu v jednotlivých čtvrtletích roku 2015.

Do kategorie X byly zařazené položky s variačním koeficientem do výše 35 %, do kategorie Y s variačním koeficientem od 35 % do 70 %, v případě vyšší hodnoty než 70 % byly položky zařazené do kategorie Z. Ukázka rozřazení položek do těchto kategorií je znázorněna v příloze D a výstup v tabulce č. 23.

Materiál kategorie X představuje 73,3 % obratu zásob, tento materiál vykazuje konstantní spotřebu a měl by být nakupován v závislosti na výrobě, protože je zde vysoká přesnost předpovědi. Materiál Y tvoří necelých 21 % obratu zásob a měl by být nakupován do zásoby, protože přesnost předpovědi je zde středně vysoká. U materiálu

zatříděného do skupiny Z jsou doporučovány jednotlivé nákupy a je zde nízká přesnost předpovědi. Tento materiál tvoří ve společnosti skoro 6 %.

Tab. č. 23: Rozdělení položek materiálu v rámci analýzy XYZ

Kategorie	Počet položek	Roční obrat materiálu (tis. Kč)
X	378	62 109
Y	301	17 734
Z	1212	4 858
celkem	1 891	84 701

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Při analýze bylo zjištěno, že z materiálu zařazeného do kategorie Z byly některé položky materiálu spotřebovány jen v jednom čtvrtletí, po zbytek roku již ne. Jedná se o 837 položek, z nichž 627 položek v hodnotě přes 1 milion korun bylo vydáno do spotřeby jen jednou v průběhu roku 2015.

ABC a XYZ analýza

Provedením těchto analýz lze zjistit, které položky tvoří největší objem zásob materiálu a jakou vykazují spotřebu. Kombinací ABC a XYZ analýzy bylo získáno následující rozdělení materiálových položek do příslušných skupin.

Tab. č. 24: Rozdělení položek materiálu (kombinace ABC a XYZ analýzy)

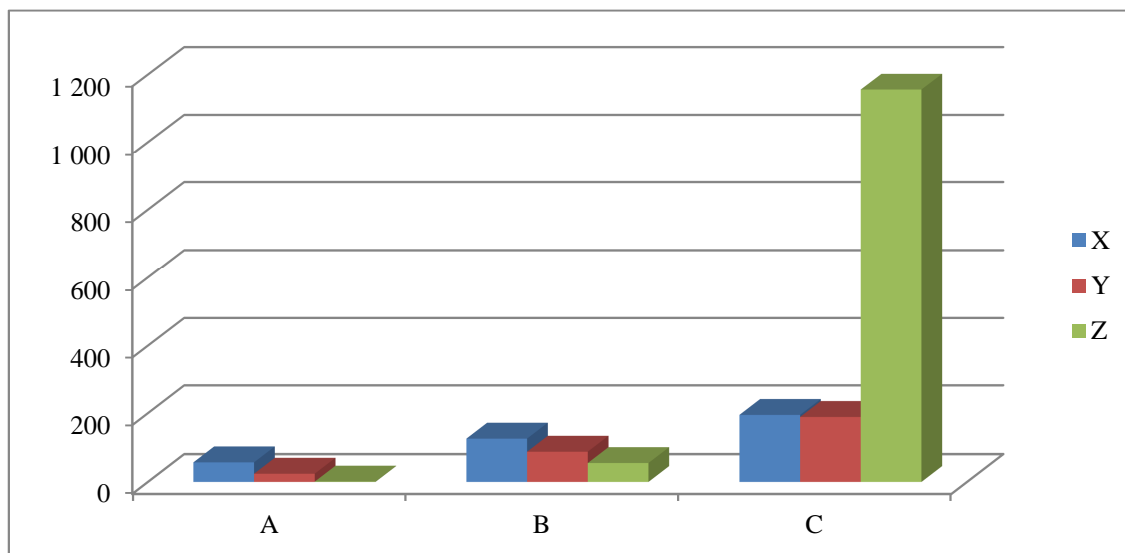
Skupina	A		B		C		celkem	
	Počet položek	Roční obrat materiálu (tis. Kč)	Počet položek	Roční obrat materiálu (tis. Kč)	Počet položek	Roční obrat materiálu (tis. Kč)	Počet položek	Roční obrat materiálu (tis. Kč)
X	57	51 865	126	9 023	195	1 220	378	62 109
Y	24	11 451	88	5 303	189	979	301	17 734
Z	1	219	55	2 619	1156	2 020	1 212	4 858
celkem	82	63 535	269	16 946	1 540	4 220	1 891	84 701

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Z tabulky vyplývá, že v kategorii A a B je nejvíce položek, u kterých je spotřeba pravidelná, tedy relativně konstantní. Stejně výsledky plynou i ze srovnání objemu v těchto kategoriích. V kategorii C jednoznačně převažují zásoby s nepravidelnou spotřebou.

Pro lepší zobrazení rozdělení materiálu do jednotlivých skupin je sestaven následující graf, zobrazený na obrázku č. 19. Tento graf zobrazuje rozdělení materiálu dle počtu položek.

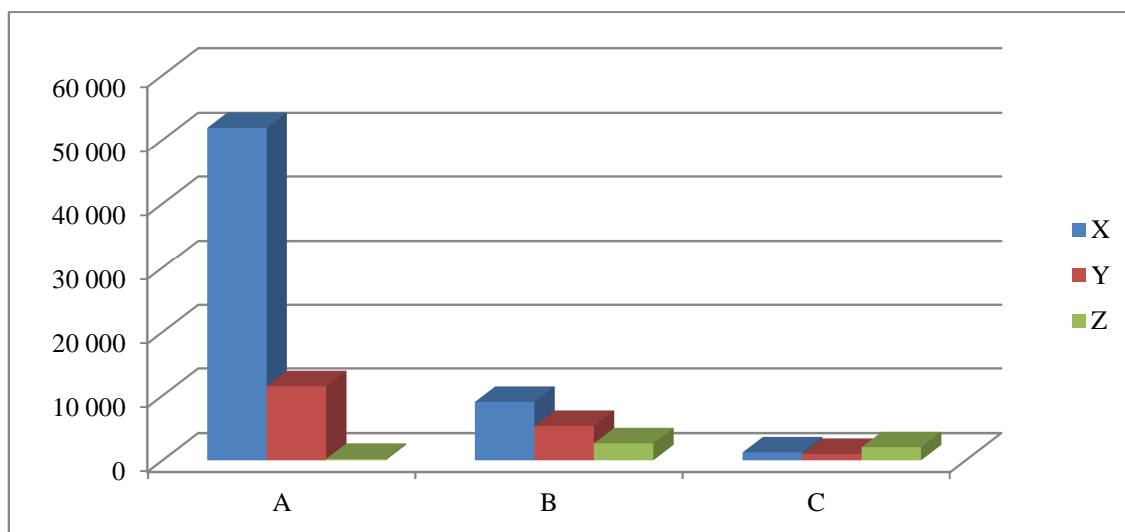
Obr. č. 19: Rozdělení materiálu (počet položek)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Z tohoto zobrazení je patrné, že nejméně položek je opravdu zařazeno do kategorie A, nejvíce pak do kategorie C. V kategoriích A a B převažují položky vykazující konstantní či kolísající průběh spotřeby. V kategorii C naopak převažují položky s nepravidelnou spotřebou. Na následujícím grafu, zobrazeném na obrázku č. 20, je zobrazeno toto rozčlenění v peněžním objemu zásob.

Obr. č. 20: Rozdělení materiálu (tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Zde je již vidět, že položky kategorie A tvoří největší objem zásob materiálu. Stejně jako na grafu předchozím má největší zastoupení v kategorii C materiál s nepravidelnou spotřebou.

Zhodnocení provedených analýz

Z provedených analýz bylo zjištěno, že podnik drží velké množství zásob, které během roku 2015 nebylo vydáno do spotřeby ani jednou. Tyto zásoby tvoří přes 1,5 miliónu korun. Tyto položky materiálu v sobě vážou peněžní prostředky a nepříznivě ovlivňují ukazatele aktivity společnosti.

V podniku se vyrábí velké množství výrobků a stává se, že odběratelé si objednají u podniku výrobky, ale poté se realizuje jen část objednávky. Zbytek této objednávky pak již realizován není nebo až po dlouhé době. Společnost Elitex Nepomuk při objednání výrobků nakoupí materiál, který však poté není využit a zůstává na skladě. Podnik by tyto nevyužité zásoby měl prodat, protože by mohl prostředky vázané v zásobách materiálu využít efektivnějším způsobem.

Pro podnik by bylo vhodné, kdyby optimalizoval smlouvy s dodavateli, aby výskyt těchto situací minimalizoval. Do smlouvy by mohl být zanesen dodatek, kdy se odběratel po podepsání objednávky zavazuje uhradit společnosti výdaje spojené s nákupem materiálu (v případě realizace jen částečné výše objednávky), případně uhradit náklady spojené s prodejem zásob tohoto materiálu nebo s jeho znehodnocením či likvidací.

Pro jednotlivé skupiny zásob by měla být určena frekvence sledování a dále objednávací množství, které může být stanoveno buď jako pevné nebo proměnlivé. Velikost objednávky musí být tak velká, aby pokryla spotřebu i během dodací lhůty.

Skupina AX je tvořena materiálem pravidelně spotřebovávaným, který má zásadní podíl na obratu zásob. Úroveň tohoto materiálu by měla být sledována při každém požadavku. Objednávky by měly být v pevném množství a v krátkých časových intervalech.

Materiál skupiny AY nemá tak vysoce pravidelnou spotřebu, ale je tvořen také významnými položkami, proto by měl být sledován pravidelně a objednáván na základě plánu výroby.

U **skupiny AZ**, tedy u materiálu tvořícího významný obrat zásob, ale s nepravidelnou spotřebou, je vhodné určit signální úroveň zásob dle vývoje spotřeby předchozího období. Velikost objednávek je proměnlivá ve výši, která doplní stav na požadovanou úroveň. Stejný objednací systém je doporučen i u **skupiny BY**.

Materiál s pravidelnou spotřebou, ale menším obratem než u předchozí skupiny, tvoří **skupinu BX**. Stejný průběh spotřeby vykazuje i **skupina CX**, avšak s méně významnými položkami. U těchto dvou skupin by mohl být pro objednání zaveden systém kanban. Jedná se o vztah mezi dodavatelem a odběratelem založený na principu tahu. Objednací množství je neměnné. Tento systém umožňuje rovnoměrnou spotřebu a nevede k tvorbě velkého množství zásob. Dodavatel je odpovědný za kvalitu dodávky a odběratel je povinen objednávku vždy převzít.

Poslední tři skupiny, **skupina BZ**, **skupina CY** a **skupina CZ**, jsou tvořeny málo významnými položkami vykazujícími nepravidelnou spotřebu. Protože podíl na celkovém obratu je minimální, je vhodné pro tyto skupiny zavést systém dvou zásobníků, kdy je materiál čerpán z jednoho z těchto zásobníků. Poté, kdy je tento zásobník vyprázdněn, dochází k objednání zásob. Během dodací lhůty se zásoby čerpají z druhého zásobníku a po dodání materiálu je tento zásobník naplněn primárně.

Společnost při procesu objednání zásob nevyužívá **možností informačního systému**, který by jí pomohl tuto činnost značně zjednodušit. Informační systém umožňuje nastavit pro každou položku zásob minimální a maximální hladinu zásob na skladě, jako je znázorněno na obrázku č. 21.

Informační systém znázorňuje množství, množství k dispozici, minimum a maximum skladu. Množství materiálu je generováno automaticky. Množství k dispozici odpovídá skutečnému množství sníženému o již rezervovaný materiál. Minimum skladu představuje minimální hodnotu, kterou chce společnost mít na skladě. Pokud je skutečné množství nižší než tato hodnota, systém vygeneruje automaticky objednávku. Maximum skladu pak určuje maximální množství zásob, které je také využito při generování objednávky.

Elitex Nepomuk by měl těchto funkcí informačního systému využít alespoň u materiálu zařazeného ve skupinách BY a BZ. Tento materiál je sice spotřebováván nepravidelně, ale váže velký objem finančních prostředků. Pokud by si společnost nastavila minimální a maximální hladinu zásob, objednávala by materiál jen v případě, kdy skutečný stav

bude nižší než stanovené minimum. Objednané zboží pak bude ve výši rozdílu maximálního a skutečného množství.

Obr. č. 21: Nastavení hladin zásob na skladě

Skupina: 000 Registrační číslo: 123456 Název 1:

1 - Stav skladu 2 - Nabídkové ceny 3 - Umístění 4 - Výrobní čísla 5 - Kmen zboží 6 - Externí informace

[1] Stav skladu

Množství: 0 Množství k dispozici: 0 Minimum skladu: 2 Maximum skladu: 0

Finanční stav: 0,00 Finanční stav + SN: 0,00 Vypočtený průměr: 0,00 Zadaný průměr: 0

[2] Vlastnosti

Sleva: 0 Kód účtování: Blokováno: Běžný záznam

[3] Ostatní

Inventurní množství: 0 Inventurní finanční stav: 0 Akce: (není)

[4] Poznámka

OK Storno

Zdroj: Asseco Solutions 2011

7.2.2 *Controlling pohledávek*

Následující subkapitola je zaměřena na analýzu pohledávek po splatnosti v podniku Elitex Nepomuk, a.s. Data pro provedení analýzy byla čerpána z podnikového informačního systému. Pohledávky jsou v tomto systému vedeny v české měně.

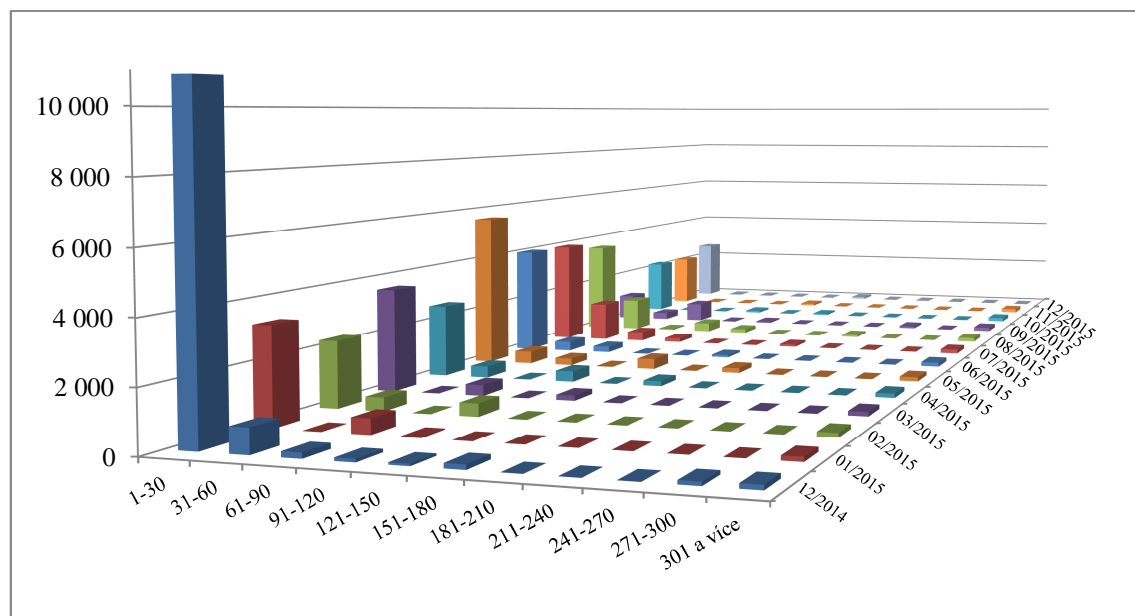
Protože podnik negeneruje měsíční salda pohledávek, byla pro zhotovení analýzy využita data ze sestavy vydaných faktur. Takto vygenerovaná data budou využita i při analýze pohledávek pomocí absorpčních Markovových řetězců.

Pro následující část práce byla zhotovena tabulka zobrazená v příloze E. Tato tabulka zobrazuje pohledávky po splatnosti na konci jednotlivých měsíců. Prvním sledovaným obdobím je prosinec roku 2014, posledním prosinec roku 2015. Pohledávky po splatnosti jsou zde zařazeny do 30-ti denních intervalů a tabulka zobrazuje jak počet nesplacených faktur, tak jejich finanční objem.

Následující graf, zobrazený na obrázku č. 22, zobrazuje stav pohledávek po splatnosti v jednotlivých měsících rozčleněné dle stáří pohledávek. Řady sloupců znázorňují 30-ti denní intervaly (intervaly zpoždění platby) a překrývající se sloupce zobrazují jednotlivé měsíce.

Z grafu je patrné, že nejvyšší objem nesplacených pohledávek společnost zaznamenává v prvním intervalu, tedy 1-30 dnů po splatnosti. V druhém intervalu (31-60 dnů) je tento objem znatelně nižší a s každým intervalem se snižuje. V intervalu 301 a více dnů po splatnosti je evidována jedna pohledávka ve výši 144 tisíc korun, která je zde zanesena v každém měsíci.

Obr. č. 22: Nesplacené pohledávky v roce 2015 (tis. Kč)



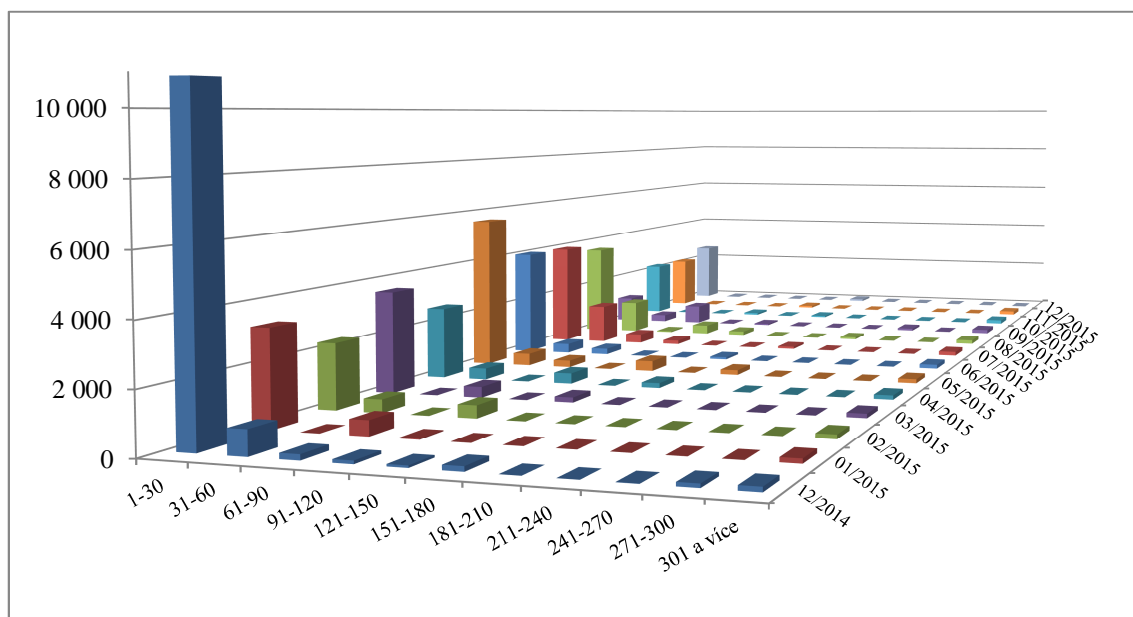
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Graf zobrazený na obrázku č. 23 je obdobný jako graf předchozí, pohledávky po splatnosti tu však nejsou vyjádřeny objemem, ale počtem. Situace je zde stejná jako u vyjádření pohledávek ve finančním objemu. Nejvíce nesplacených pohledávek je v prvním intervalu. V dalších intervalech jsou však tyto počty již minimální.

Z obou grafů je vidět, že největší počet i finanční objem tvořily pohledávky po splatnosti v prosinci roku 2014 a to více než o polovinu oproti ostatním měsícům. Z tohoto důvodu byly zkoumány pohledávky i v předešlých dvou letech. Bylo zjištěno, že od roku 2012 jsou pohledávky po splatnosti ke konci roku mnohem vyšší než v průběhu roku.

V roce 2015 však tato situace neplatí. Ke konci roku jsou pohledávky srovnatelné s ostatními měsíci. Tento fakt je způsoben poklesem tržeb tedy i celkové výše pohledávek koncem roku 2015, ale i zlepšením platební morálky odběratelů. V dalším textu budou detailněji analyzovány jednotlivé intervaly pohledávek po splatnosti.

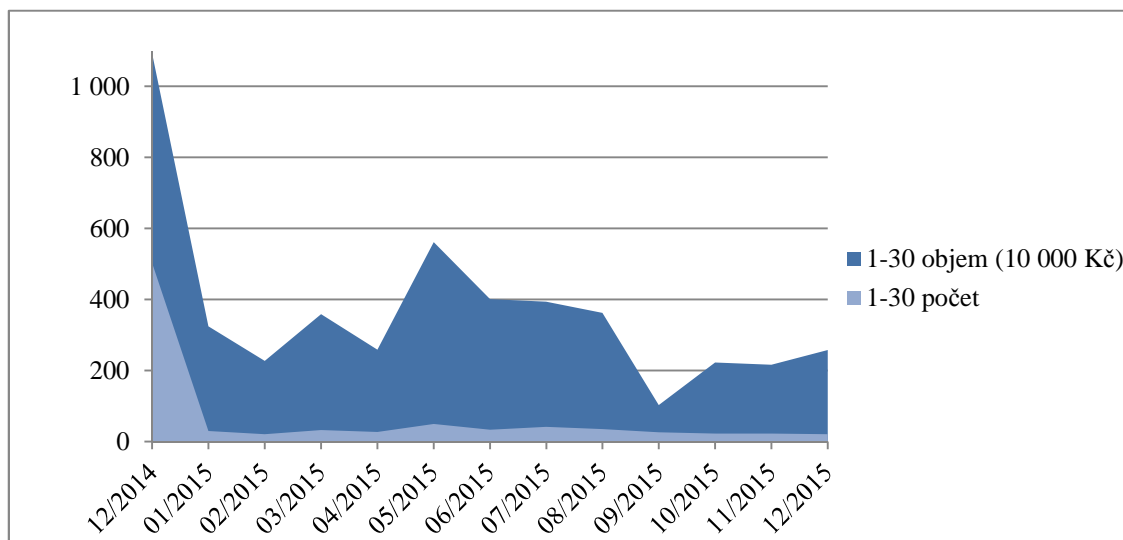
Obr. č. 23: Nesplacené pohledávky v roce 2015 (počet)



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Graf (na obrázku č. 24) zobrazuje pohledávky v období 1-30 dnů po splatnosti a je zde znázorněn finanční objem i počet pohledávek. Pro toto srovnání byl finanční objem pohledávek zanesen do tohoto i do následujících grafů v desetitisících korun.

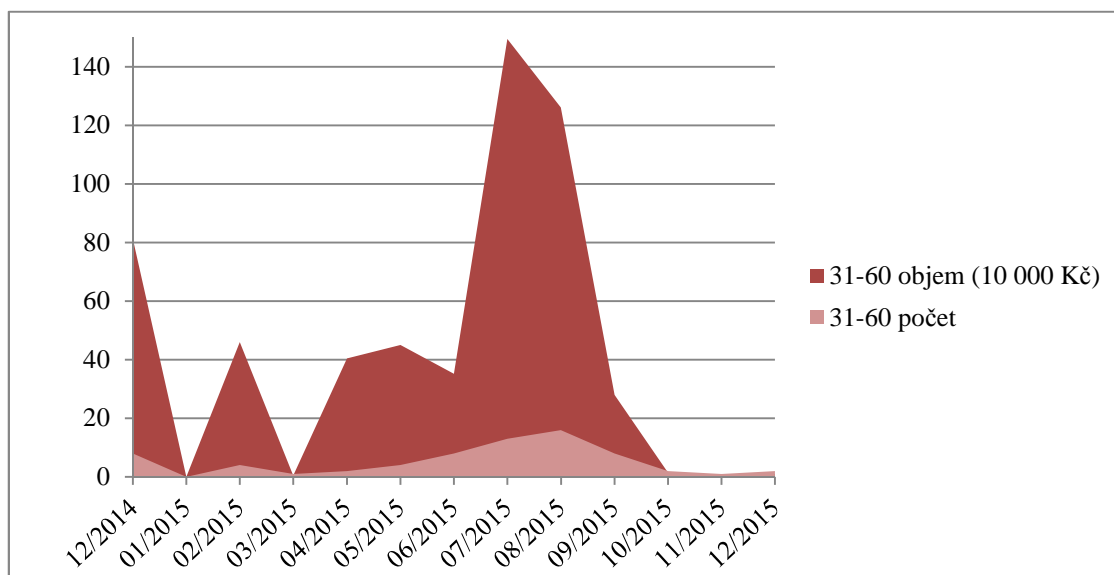
Obr. č. 24: Pohledávky v období 1-30 dnů po splatnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Nejvíce pohledávek, jak již bylo zmíněno, je v prosinci roku 2014. Výše pohledávek od tohoto měsíce kolísá až do září roku 2015, kdy zaznamenávají značný pokles, poté opět pomalu narůstají.

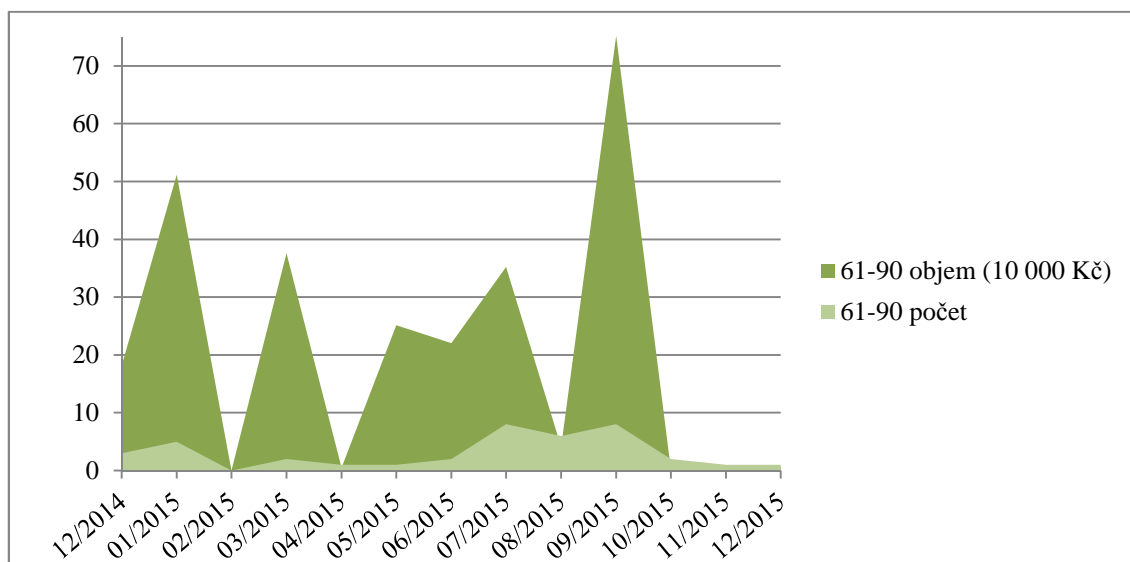
Obr. č. 25: Pohledávky v období 31-60 dnů po splatnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Na obrázku č. 25 jsou pohledávky po splatnosti 31-60 dnů. Zde lze pozorovat, že oproti předchozímu grafu je jejich objem znatelně nižší. Nejvyšší finanční objem i počet zaznamenávají pohledávky v červenci a srpnu. V březnu a koncem roku 2015 společnost vykazuje pouze velmi malé objemy pohledávek po splatnosti, v únoru dokonce nulové.

Obr. č. 26: Pohledávky v období 61-90 dnů po splatnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Pohledávky po splatnosti 61-90 dnů znázorňuje obrázek č. 26. Jako v předchozích grafech zde koresponduje vývoj počtu pohledávek po splatnosti s jejich finančním

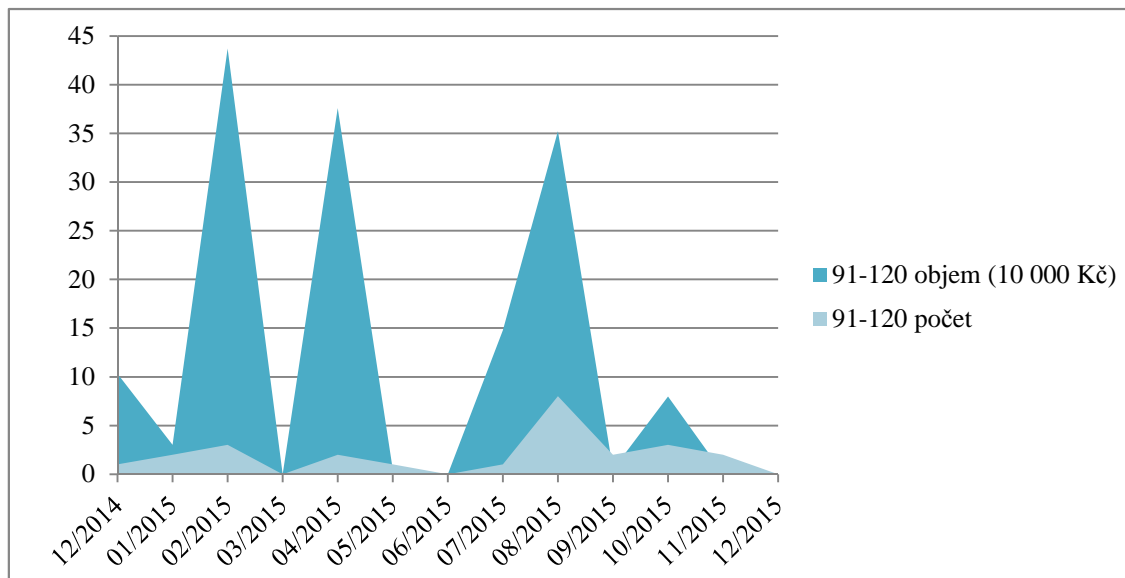
objemem, výjimku zde vykazuje srpen, kdy byl relativně velký počet pohledávek v malém objemu. Finanční objemy pohledávek zde vykazují v jednotlivých měsících poměrně velké výkyvy. Koncem roku 2015 je výše pohledávek minimální.

Posledním grafem, zobrazeným na obrázku č. 27, je graf znázorňující pohledávky po splatnosti 91-120 dnů. Stejně jako v předchozím grafu jsou zde patrné výkyvy finančních objemů pohledávek. Nulový objem pohledávek po splatnosti měla společnost v březnu, červnu a prosinci roku 2015. V jednotlivých měsících je v tomto intervalu vývoj počtu pohledávek shodný s vývojem finančního objemu.

Grafické zobrazení zbývajících intervalů zde uvedeno nebude, protože společnost vykazuje pohledávky po splatnosti nad 120 dnů jen v některých měsících.

Z uvedených grafů je zřejmé, že společnost měla od září roku 2015 zejména pohledávky po splatnosti 1-30 dnů. V ostatních intervalech jsou koncem roku pohledávky velmi malé. Je to zejména z důvodu snížení tržeb, tím i celkového objemu pohledávek. Také je to dáno ztrátou jednoho z hlavních odběratelů, který tvořil relativně vysoký počet pohledávek po splatnosti.

Obr. č. 27: Pohledávky v období 91-120 dnů po splatnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Analýza pohledávek pomocí absorpčních Markovových řetězců

Pro pochopení problematiky Markovových řetězců je nejprve nutné vysvětlit pojem stochastický proces. Stochastický proces je každá funkce $X(t)$, jejíž hodnota je při každé hodnotě argumentu t , $t \in T$, náhodná veličina. Definičním oborem je obor T ,

jež označuje časovou množinu. Obor funkčních hodnot je pak označován, jako stavový prostor R . Markovovy řetězce patří mezi diskrétní náhodné posloupnosti, jejichž definiční obor T a stavový prostor R jsou diskrétní veličiny. Při užití Markovových řetězců je vhodné časový okamžik t_n označit jako okamžik n (neboli krok n). Dále se zde pracuje se stavy stochastického procesu značenými $1, 2, \dots, N$. pro značení i -tého stavu v n -tém okamžiku se užije označení $s(n) = i$. (Lukáš 2009)

Markovovy řetězce jsou tedy náhodnou posloupností, kdy výskyt stavu v budoucnosti závisí na stavu v současnosti. Tento výskyt je určen podmíněnou pravděpodobností nazývanou také pravděpodobnost přechodu.

Absorpční řetězec je Markovovův řetězec, ve kterém se vyskytují jen transientní a absorpční stavy. Transientní stav je stav přechodný, kdy je od určitého počtu kroků n nulová pravděpodobnost návratu. Absorpční stav je tzv. pohlcující stav, kdy je jisté setrvání v tomto stavu.

Při aplikaci absorpčních Markovových řetězců na pohledávky po splatnosti budou považovány jednotlivé intervaly vyjadřující stáří pohledávek za stavy transientní. Absorpčními stavy je pak skutečnost, kdy je pohledávka uhrazena nebo se stane nedobytnou. V rámci absorpčních řetězců se sledují přechody mezi těmito stavy, přechody mezi transientními stavy tedy vyjadřují, že pohledávka z období 1-30 dnů po splatnosti se ocitne v období 31-60 dnů po splatnosti. Přejchod mezi transientním a absorpčním stavem vyjadřuje, že pohledávka bude v jistém okamžiku buď uhrazena, nebo se po určitém počtu kroků stane nedobytnou. Přejchody mezi jednotlivými stavy vyjadřuje matice P neboli matice podmíněných pravděpodobností přechodu, kterou lze zapsat v blokové struktuře následovně:

$$P = \begin{bmatrix} I & 0 \\ R & Q \end{bmatrix} \quad (14)$$

Kde matice I je jednotková matice $(N-s) \times (N-s)$, Q zobrazuje matici přechodu mezi transientními stavy $s \times s$, R přechodovou matici mezi transientními a absorpčními stavy $s \times (N-s)$ a matice 0 je nulová matice rozměru $(N-s) \times s$. N odpovídá celkovému počtu stavů, s počtu transientních stavů a počet absorpčních stavů je pak $(N-s)$.

Pro stanovení matice P bylo vycházeno v podniku ze sestavy vydaných faktur. Nejprve byly stanoveny pohledávky ke konci každého měsíce a bylo sledováno, kolik z těchto pohledávek bude v příštím měsíci uhrazeno a kolik se promítne v saldokontu dalšího

měsíce. Tyto počty byly vyjádřeny v procentech. Z těchto údajů byla sestavena tabulka zobrazená v příloze F. Tato tabulka obsahuje data za rok 2015, jsou v ní zobrazeny jen počty pohledávek po splatnosti, aby nedošlo ke zkreslení údajů vlivem extrémních hodnot, pokud by byly brány v úvahu finanční objemy. Obdobné tabulky byly sestaveny i pro rok 2013 a 2014. Z těchto údajů byla pro jednotlivé intervaly pohledávek po splatnosti spočtena průměrná procenta, která představují pravděpodobnost úhrady a pravděpodobnost přechodu do dalšího stavu (intervalu po splatnosti).

Za výchozí situaci bude uvažováno 5 stavů:

- pohledávky po splatnosti 1-30 dnů (s_1),
- pohledávky po splatnosti 31-60 dnů (s_2),
- pohledávky po splatnosti 61-90 dnů (s_3),
- uhrazené pohledávky (s_4),
- nedobytné pohledávky (s_5).

Matice podmíněných pravděpodobností přechodu má následující tvar:

$$P = \begin{bmatrix} 0 & 0,15 & 0 & 0,85 & 0 \\ 0 & 0 & 0,55 & 0,45 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0,46 & 0,54 \\ 0 & 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$$

Pro další výpočty je nutné tuto matici převést do blokové struktury, která je zobrazena ve vzorci (13).

$$P = \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0,85 & 0 & 0 & 0,15 & 0 \\ 0,45 & 0 & 0 & 0 & 0,6 \\ 0,46 & 0,54 & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix}$$

Další maticí potřebnou k výpočtu je fundamentální matice. Fundamentální matice udává střední hodnotu, kolikrát se proces ocitne v transientním stavu s_j . Fundamentální matici lze vypočítat z následujícího vztahu:

$$N = (I - Q)^{-1} \quad (15)$$

Poslední maticí potřebnou k analýze pohledávek po splatnosti pomocí absorpčních řetězců je matice B, jejíž prvky udávají podmíněnou pravděpodobnost přechodu systému z počátečního stavu do jednoho z absorpčních stavů. (Lukáš, 2009)

Tuto matici lze vyjádřit následovně:

$$B = N * R \quad (16)$$

Nyní lze přistoupit k samotnému výpočtu. Z matice podmíněných pravděpodobností přechodu v blokové struktuře jsou známé matice I a Q a lze tedy vytvořit fundamentální matici ve tvaru:

$$N = \begin{bmatrix} 1 & 0,15 & 0,083 \\ 0 & 1 & 0,55 \\ 0 & 0 & 1 \end{bmatrix}$$

Nyní již jsou k dispozici veškeré potřebné informace, které jsou nutné k sestavení matice B. Ta pak znázorňuje podmíněnou pravděpodobnost dosažení absorpčního stavu.

$$B = \begin{bmatrix} 1 & 0,15 & 0,08 \\ 0 & 1 & 0,55 \\ 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} 0,85 & 0 \\ 0,45 & 0 \\ 0,46 & 0,54 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,96 & 0,04 \\ 0,70 & 0,30 \\ 0,46 & 0,54 \end{bmatrix}$$

Fundamentální matice vyjadřuje, že pohledávka zařazená ve stavu s_1 v tomto stavu setrvává průměrně 30 dní ($1*30$), ve stavu s_2 průměrně 4,5 dne a ve stavu s_3 2,4 dní. Obdobně pohledávka řazená ve stavu s_2 v tomto stavu setrvává průměrně 30 dní a ve stavu s_3 16,5 dne. Pohledávka řazená ve stavu s_3 pak v tomto stavu zůstane průměrně 30 dní.

Prvky matice B vyjadřují, že pohledávka řazená ve stavu s_1 bude s pravděpodobností 96 % uhrazena a s pravděpodobností 4 % se stane nedobytnou. Pohledávka řazená ve stavu s_2 s pravděpodobností 70 % uhrazena a s pravděpodobností 30% se stane nedobytnou. Obdobně je to i u pohledávek řazených ve stavu s_3 .

Pomocí Markovových řetězců lze při znalosti výše pohledávek po splatnosti v jednotlivých stavech určit průměrné hodnoty očekávaných zaplacených a nedobytných pohledávek. Tyto objemu lze určit pomocí vzorce:

$$y^T = t^T * B \quad (16)$$

kde: y^T ... průměrné hodnoty očekávaných zaplacených a nedobytných pohledávek,
 t^T ... objemy pohledávek (v Kč) v jednotlivých stavech.

Pro výpočet hodnot dle tohoto vzorce byly uvažovány průměrné hodnoty pohledávek v jednotlivých intervalech po splatnosti. Tento průměr vychází z hodnot od začátku roku 2013 do konce roku 2015. Výpočet průměrných hodnot zaplacených a nedobytných pohledávek následující:

$$(3\ 971\ 689,338\ 437,169\ 473) * \begin{bmatrix} 0,96 & 0,04 \\ 0,70 & 0,30 \\ 0,46 & 0,54 \end{bmatrix} = (4\ 127\ 685,351\ 914)$$

Dle tohoto výpočtu lze tvrdit, že průměrně budou splaceny pohledávky v objemu 4,1 mil. Kč a nedobytnými se stanou pohledávky v objemu 352 tis. Kč.

Tyto výsledky jsou platné za předpokladu, že pohledávky po splatnosti více než 90 dnů jsou nedobytnými pohledávkami. Pokud ale chceme touto analýzou určit, jak dlouhá by měla být doba trpělivosti společnosti, je nutné uvažovat delší dobu po splatnosti a do výpočtů zařadit více stavů. Pro stanovení doby trpělivosti podniku budou sledovány procenty úhrad v jednotlivých stavech (výsledky matice B), ale i očekávaný objem zaplacených pohledávek (výsledky matice y^T).

Pro stanovení vhodné doby trpělivosti bude požadováno, aby pravděpodobnost zaplacení pohledávek vycházejících ze stavu s_1 a s_2 byly co nejvyšší, protože pohledávky jsou zde ve výši několika milionů. Dále budou sledovány objemy očekávaných zaplacených a nedobytných pohledávek.

Pokud pravděpodobnost určená prvky matice B a objemy určené maticí y^T zůstanou při prodlužování doby po splatnosti (než se pohledávka stane nedobytnou) relativně stálé, pak byla zjištěna vhodná doba trpělivosti pro podnik. Při této době by podnik měl vytvořit opravnou položku k pohledávkám ve výši 100 %, aby byla dodržena zásada opatrnosti a zároveň bylo zajištěno, že pravděpodobnost zaplacení se již nemůže zvýšit.

Protože se jedná o velké množství výpočtů, budou výsledky jednotlivých matic při uvažování šesti až dvanácti stavů uvedeny v příloze G. V příloze jsou uvedeny jak výsledky matice B, tak výsledky matice y^T . Při uvažování 12 stavů, kdy 10 stavů znázorňuje pohledávky po splatnosti do 180 dnů ve členění do jednotlivých intervalů

a poslední dva stavy pak uhrazené a nedobytné pohledávky, vypadají matice B a y^T následovně.

$$B = \begin{bmatrix} 0,999 & 0,001 \\ 0,993 & 0,007 \\ 0,987 & 0,013 \\ 0,975 & 0,025 \\ 0,933 & 0,067 \\ 0,904 & 0,096 \\ 0,856 & 0,144 \\ 0,778 & 0,222 \\ 0,716 & 0,284 \\ 0,600 & 0,400 \end{bmatrix} \quad y^T = (4\ 714\ 679; 39\ 166)$$

Z matic lze zpozorovat, že pravděpodobnosti v prvních několika intervalech se výrazně zvýšily. Zároveň se snížil objem pravděpodobně nedobytných pohledávek z 352 tis. Kč (při uvažování pěti stavů) na 39 tis. Kč.

Zhodnocení provedených analýz pohledávek po splatnosti

Z provedených analýz vyplývá, že společnost má nejvyšší počet pohledávek z obchodních vztahů v období 1-30 dnů po splatnosti. Relativně velkých hodnot tyto pohledávky dosahují i v dalších dvou obdobích, tedy 31-60 a 61-90 dnů po splatnosti. Toto tvrzení platí i pro finanční objem pohledávek.

Cílem těchto analýz bylo určit, po jaké době by společnost měla tvořit opravné položky pohledávek po splatnosti ve výši 100 % jejich hodnoty, aby byla dodržena zásada opatrnosti dle zákona o účetnictví. Ke splnění tohoto cíle byly využity absorpční Markovovy řetězce.

Z provedených výpočtů plyne, že při prodloužení doby trpělivosti roste pravděpodobnost úhrady pohledávek a klesá objem očekávané výše nedobytných pohledávek. Při době trpělivosti 90 dnů je očekávaná výše nedobytných pohledávek 352 tis. Kč. Tato výše se prodlužováním doby snižuje. Při uvažování pohledávek po splatnosti do 180 dnů činí nedobytné pohledávky již jen 132 tis. Kč a u pohledávek do 300 dnů po splatnosti jen 39 tis. Kč.

Společnost by měla svou dobu trpělivosti stanovit na 300 dnů. Tedy při dosažení stáří pohledávek 300 dní, vytvoří k těmto pohledávkám opravné položky ve výši 100 %. V této situaci je očekávaná výše nedobytných pohledávek nízká a pravděpodobnost úhrady pohledávek, které vychází ze stavů s_1 až s_4 je vysoká.

V těchto stavech (pohledávky po splatnosti do 120 dnů) společnost vykazuje pravidelně pohledávky po splatnosti, v dalších obdobích jsou pohledávky vykazovány jen v některých měsících. Je proto vhodné, aby byla pravděpodobnost úhrady vysoká v obdobích, kdy se ve společnosti pohledávky vyskytují pravidelně. Při době trpělivosti 300 dnů tato podmínka splněna je.

7.2.3 Controlling krátkodobých závazků

Řízení krátkodobých závazků je důležitou součástí controllingu, neboť závazky ovlivňují likviditu podniku. Důležité je rozhodování o krátkodobých finančních zdrojích, protože díky jejich flexibilitě je lze přizpůsobit rozsahu schodku v likviditě.

Protože informace o krátkodobých finančních zdrojích jsou poměrně citlivé, nebudou v rámci této kapitoly detailně analyzovány jako pohledávky v kapitole předchozí. Práce zde bude zaměřena na využití skonta, tedy slevy za rychlejší úhradu oproti využití bankovního úvěru.

Společnost má zřízený kontokorentní úvěr do výše 7 miliónů korun, tato výše však není dosažena a má tedy možnost zvolit, zda bude využívat skont poskytnutých dodavateli a finanční zdroje čerpat z kontokorentního úvěru. Úroková sazba kontokorentního úvěru je stanovena ve výši mezibankovní sazby PRIBOR 1R (k 4. 1. 2016 ve výši 0,46 %) zvýšené o 2,69 %. Úroková sazba kontokorentního úvěru tedy činí 3,15 %.

Společnost Elitex Nepomuk pro účely zpracování této práce poskytla informace o podmínkách využití skont, výši ročních nákupů u jednotlivých dodavatelů a dobu splatnosti při nevyužití skonta. Tyto informace jsou zaneseny v tabulce č. 25. Z důvodu citlivých informací zde nejsou uvedeny jména jednotlivých dodavatelů.

Při nevyužití skonta je nákladovost obchodního úvěru představována výší tohoto skonta. V tabulce jsou znázorněny závazky vůči dodavatelům v případě, že podnik hradí své závazky ke konci doby splatnosti.

Dále je zde zobrazena roční úroková sazba obchodního úvěru, která je dána jako podíl sazby skonta a rozdílu lhůty splatnosti a lhůty pro čerpání skonta. Tento podíl je poté vynásoben počtem dnů v období (360).

Tyto sazby jsou u všech dodavatelů relativně vysoké. Dodavatelé A a C poskytují různé sazby skonta závislé na době úhrady. Dodavatel A pak poskytuje skonto vždy, pokud jeho odběratel uhradí závazek do doby splatnosti. Závazky u těchto dodavatelů činí 735 tisíc korun.

Tab. č. 25: Podmínky skonta a efekty při nevyužití skonta dodavatelů

Dodavatel	Objem ročních nákupů (v Kč)	Lhůta splatnosti (dny)	Závazky (v Kč)	Lhůta pro čerpání skonta (dny)	Sazba skonta v %	roční úroková sazba obchodního úvěru v %
A	1 172 565	30	97 714	14	3	67,5
				30	2	-
B	645 523	60	107 587	14	2	15,7
C	300 933	30	25 078	7	3	47,0
				14	2	45,0
D	697 571	30	58 131	14	2	45,0
E	808 067	30	67 339	10	3	54,0
F	125 333	30	10 444	10	2	36,0
G	227 430	30	18 953	10	2	36,0
H	4 199 348	30	349 946	10	2	36,0
Σ	8 176 770		735 191			

Zdroj: Interní informace podniku Elitex Nepomuk, a.s., 2016

V následující tabulce jsou zobrazeny obchodní úvěry v případě využití skonta, kdy podnik hradí závazky poslední den splatnosti pro čerpání skonta a výnosy z tohoto skonta.

Dále je zde zobrazena výše kontokorentního úvěru a úroky z něj plynoucí. Výsledný efekt při užití skonta lze zjistit jako rozdíl mezi výnosy plynoucími z čerpání skonta a úroky z kontokorentního úvěru. V tabulce je znázorněn výsledný efekt při využití různých lhůt pro čerpání skonta u dodavatelů A a C.

Protože výsledný efekt není u žádného dodavatele záporný, společnost dosáhne maximálně možného efektu při využití všech poskytovaných skont. Při využití kratších lhůt pro čerpání těchto slev by realizovala zisk ve výši 171 tisíc korun.

Tab. č. 26: Efekty při využití skonta (Kč)

Dodavatel	Závazky	Kontokorentní úvěr	úroky kontokorentního úvěru	Výnos ze skonta	Výsledný efekt
A	45 600	52 114	1 642	35 177	33 535
	97 714	-	-	23 451	23 451
B	25 104	82 483	2 598	12 910	10 312
C	5 851	19 226	606	9 028	8 422
	11 703	13 375	421	6 019	5 597
D	27 128	31 003	977	13 951	12 975
E	22 446	44 893	1 414	24 242	22 828
F	3 481	6 963	219	2 507	2 287
G	6 318	12 635	398	4 549	4 151
H	116 649	233 297	7 349	83 987	76 638
Σ (využití kratších lhůt pro čerpání skonta)	252 576	482 615	15 202	186 351	171 149
Σ (využití delších lhůt pro čerpání skonta)	310 542	424 649	13 376	171 616	158 240

Zdroj: Interní informace podniku Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Společnosti je doporučeno využívat poskytovaných skont, protože využití těchto slev má pozitivní dopad na tvorbu zisku. Musí však sledovat podmínky poskytnutí skont u jednotlivých dodavatelů a úrokovou sazbu kontokorentního úvěru. V případě změn těchto proměnných faktorů pak znovu zhodnotit výsledné efekty.

Závěr

Diplomová práce byla zpracována ve společnosti Elitex Nepomuk, a.s. na téma „Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku“. Cílem práce bylo popsat controlling pracovního kapitálu jako nástroje podnikového řízení a možnosti řízení jeho jednotlivých složek. V souladu s hlavním cílem a s dalšími dílčími cíli práce byly v prvních dvou kapitolách popsány teoretické poznatky z této oblasti, které byly poté aplikovány v reálném podnikatelském prostředí.

V teoretické části práce byly definovány základní pojmy controllingu, jeho funkce, cíle a techniky užívané v rámci controllingových aktivit. Dále bylo popsáno začlenění controllingu v organizační struktuře. Další kapitola byla zaměřena na controlling pracovního kapitálu a jeho jednotlivých složek. U jednotlivých komponent pracovního kapitálu (zásoby, krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky a závazky) byly popsány možné způsoby řízení a jejich monitoring. V rámci zásob byl obsah práce zaměřen jak v teoretické, tak praktické části na proces pořízení zásob materiálu.

Na teoretickou část práce navázala část praktická představením základních údajů o podniku Elitex Nepomuk, a.s. Byla stručně popsána historie společnosti, organizační struktura a užívaný podnikový informační systém. V další části byla provedena stručná analýza prostředí dokreslující celkovou situaci podniku. Z analýzy externího prostředí byly vyvozeny možné příležitosti a hrozby, z interní analýzy pak silné a slabé stránky společnosti. Navazující kapitolou byla finanční analýza, která byla zaměřena zejména na ukazatele aktivity a likvidity.

Poslední dvě kapitoly byly věnovány controllingovým aktivitám prováděným ve společnosti, které byly na základě teoretických poznatků analyzovány. Byla vyhodnocena efektivita těchto controllingových aktivit a navržena možná zlepšení.

Společnost Elitex Nepomuk, a.s. je střední podnik, který působí v oblasti strojírenství a elektrotechniky a je dodavatelem pro zahraniční podniky zejména v Německu, Švýcarsku, Francii a Belgii. Odběrateli podniku jsou především zahraniční společnosti tvořící podstatný podíl tržeb. Podnik vyrábí subdodávky do dřevoobráběcích, stavebních či textilních strojů.

Z provedených analýz společnosti bylo zjištěno, že společnost je středně citlivá na externí prostředí. Nejvýznamnější příležitostí je pro ni získání nových zákazníků

a nejvýznamnější hrozbou je pak certifikace ostatních strojírenských podniků od jejího hlavního dodavatele. Dále bylo v rámci analýzy prostředí zjištěno, že největší silnou stránkou podniku je kvalitní výroba, slabou stránkou je pak nedostatečné propojení strategických a operativních cílů. Společnost má středně silnou interní pozici a měla by být schopna implementovat své stanovené strategie.

Z hlediska ekonomické situace dosahuje podnik relativně dobrých výsledků a je tedy poměrně stabilní. Provedená finanční analýza ukázala, že podnik dosahuje velmi dobrých hodnot u ukazatelů rentability, s výjimkou rentability vlastního kapitálu. U tohoto ukazatele jsou hodnoty ve srovnání s odvětvím velmi vysoké, ale ukazatel vykazuje nežádoucí vývoj. Celková zadluženost podniku je poměrně vysoká (60 %), nicméně od roku 2011 došlo k významnému poklesu tohoto ukazatele, díky snížení objemu úvěrů společnosti. Co se týče ukazatelů aktivity, vykazují ukazatele doby obratu zásob nedokončené výroby klesající tendenci. Tyto hodnoty jsou velmi nízké, protože v podniku došlo k optimalizaci výrobních procesů. Z tohoto důvodu nejsou zásoby nedokončené výroby v podniku vázány po delší dobu. Doba obratu zásob materiálu je však rostoucí, neboť ve společnosti není proces pořízení zásob optimalizován. Objem materiálu se stále zvyšuje. Tyto zásoby v sobě váží velké množství kapitálu, který by mohl být využit efektivněji. Ukazatele likvidity dosahují v podniku velmi nízkých hodnot, společnost však nemá v této oblasti problémy a je schopna hradit své splatné závazky. Toto tvrzení bylo podpořeno výpočtem upravené pohotové likvidity při uvažování právě splatných závazků do tří dnů.

Ačkoliv je v organizační struktuře společnosti controlling zanesen, podnik provádí jen málo controllingových aktivit a neexistuje zde samostatná funkce controllera. Controllingové aktivity mají v kompetenci různí zaměstnanci podniku.

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem byly v kapitole, zabývající se zhodnocením efektivity controllingových aktivit, navrženy následující návrhy na zlepšení. Jako hlavním nedostatkem bylo v oblasti controllingu shledáno nevyužití modulů informačního systému, přestože společnost vlastní licence na jejich užívání. V rámci těchto modulů je možné provádět finanční analýzu a sestavovat plány jak roční, tak i plány členěné do kratších časových intervalů. Dále umožňují sestavovat přehledy nebo kontingenční tabulky a grafy. Společnost tyto moduly nevyužívá a neprovádí ani výše zmiňované aktivity. Pokud ano, tak jen v omezeném rozsahu. Okruh finanční

analýzy lze v informačním systému využít nejen k výpočtu ukazatelů, ale i k monitoringu jednotlivých složek pracovního kapitálu. Společnost monitoring těchto složek provádí jen v omezené míře. Pohledávky a závazky členěné dle jejich stáří sleduje podnik čtvrtletně, monitoring zásob neprovádí. Vedení společnosti je jednou týdně předán přehled o plánovaných platbách.

Využití těchto modulů by napomohlo k získání informací potřebných pro řízení a rozhodování. V rámci okruhu plánování je možné sestavovat nejen finanční či obchodní plány, ale například i výkaz cash-flow. Společnost by tak získala prostředek k řízení a zajištění likvidity.

Z důvodu vlastnictví licencí by podnik k užití výše zmiňovaných modulů musel vynaložit jen malé množství peněžních prostředků na školení v těchto modulech, a to ve výši 5.000 Kč. Případně uhradit náklady související s výběrem a najmutím nového pracovníka zkušeného v oblasti finančního řízení a plánování.

V rámci analýzy jednotlivých složek pracovního kapitálu byly zkoumány zásoby materiálu pomocí analýzy ABC a analýzy XYZ. Materiál byl rozčleněn do jednotlivých kategorií dle obratu a pravidelnosti spotřeby. Bylo zjištěno, že velké množství zásob v podniku není využíváno. Tento objem zásob činí přes 1,5 mil. Kč. Dále bylo zjištěno, že přes 600 položek zásob materiálu bylo během roku 2015 vydáno do výroby jen jednou. Tyto položky dosahují finančního objemu přes 1 mil. Kč.

Zmíněné zásoby je společnosti doporučeno prodat, protože není jisté, zda budou v budoucnu využity. Jedná se o materiál, který byl nakoupen na základě objednávek od odběratelů, avšak poté se zakázka realizovala jen v částečné výši.

Pro ostatní položky byly navrženy jednoduché objednacích systémy. Konkrétně se jedná o sledování zásob při každém požadavku, objednání dle výrobního plánu nebo dle spotřeby v minulém období, o využití systému kanban a o zavedení systému dvou zásobníků. Společnost by také mohla začít využívat stanovení minimální a maximální hladiny zásob na skladě. Tyto úrovně lze pak v informačním systému nastavit u každé položky materiálu a nastavení umožňuje automatické generování objednávek.

V další části práce byly analyzovány pohledávky, zejména pohledávky po splatnosti. Nejprve byly zkoumány pohledávky ve vztahu k tržbám a krátkodobým závazkům. V rámci monitoringu pohledávek byly sestaveny ukazatele doby obratu pohledávek

a závazků. Z provedené analýzy je patrné, že doba obratu závazků pokrývá dobu obratu pohledávek. Společnost tak má na krytí odběratelského úvěru k dispozici úvěr dodavatelský.

Pohledávky po splatnosti byly sledovány za jednotlivé měsíce v 30-ti denních intervalech znázorňujících zpoždění. Pohledávky byly analyzovány jednak z hlediska množství, ale i z hlediska objemu nesplacených pohledávek. Z analýzy bylo zjištěno, že nejvíce pohledávek po splatnosti je v prvních čtyřech intervalech, tedy do 120 dnů po splatnosti. Dále byly pro analýzu užity absorpční Markovovy řetězce, jejichž pomocí byla zjištěna pravděpodobnost splacení pohledávek při uvažování různého množství stavů (intervalů). Z analýzy byla určena vhodná doba trpělivosti podniku, tedy doba, kdy je vytvořena opravná položka k pohledávkám ve výši 100 %. Doba trpělivosti byla stanovena na 300 dnů.

V poslední části práce bylo analyzováno, zda se společnosti vyplatí využívat skonto poskytované dodavateli. Nejprve byly stanoveny průměrné závazky u těchto dodavatelů a určena roční úroková sazba obchodních úvěrů. V případě využití skonta byl po uhrazení závazku čerpán kontokorentní úvěr, a to do doby splatnosti. Byly zjištěny úroky plynoucí z tohoto úvěru, výnosy z využití skonta a výsledný efekt. Podnik tak může díky využití skonta dosáhnout výsledného efektu ve výši 171 tis. Kč.

Controllingové aktivity v podniku využívají převážně informací účetních výkazů. Tyto informace však nejsou dostatečným zdrojem pro controlling. Protože podnik nevyužívá informačního systému ve všech oblastech pracovního kapitálu, jsou controllingové aktivity zaměřeny jen na sledování jeho vybraných položek. Ekonomická situace podniku je dobrá, avšak ve společnosti existují nedostatky v podobě nadbytečného vázání prostředků v pracovním kapitálu a tím vzniká prostor pro efektivnější užití tohoto kapitálu.

Závěrem diplomové práce bych ráda vyjádřila přesvědčení, že definované cíle práce byly naplněny. Zpracování zvolené problematiky bylo přínosné, poskytlo možnost porovnání teoretických poznatků a jejich praktické aplikace ve společnosti. Pevně věřím, že práce bude využitelná i pro společnost Elitex Nepomuk, a.s.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Klasifikace zásob (dodavatelů).....	21
Tab. č. 2: Analýza XYZ podle struktury spotřeby.....	22
Tab. č. 3: Kombinace analýzy ABC a analýzy XYZ.....	23
Tab. č. 4: Vývoj kurzu CZK/EUR	44
Tab. č. 5: Odběratelé společnosti.....	45
Tab. č. 6: Matice EFE	47
Tab. č. 7: Matice IFE	52
Tab. č. 8: Vývoj vybraných položek podniku v letech 2011-2015 (tis. Kč).....	53
Tab. č. 9: Ukazatele rentability v letech 2011-2015 (v %).....	55
Tab. č. 10: Krátkodobé pohledávky OS (tis. Kč).....	57
Tab. č. 11: Krátkodobé závazky z OS (tis. Kč)	57
Tab. č. 12: Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků z OS (dny).....	58
Tab. č. 13: Zásoby (tis. Kč)	59
Tab. č. 14: Ukazatele doby obratu zásob (dny)	59
Tab. č. 15: Obratový cyklus peněz (dny).....	60
Tab. č. 16: Ukazatele likvidity.....	61
Tab. č. 17: Ukazatele zadluženosti	62
Tab. č. 18: Pohledávky v roce 2015 (tis. Kč)	67
Tab. č. 19: Tržby, pohledávky a závazky z OS v roce 2015 (tis. Kč)	68
Tab. č. 20: Doba obratu pohledávek a závazků v roce 2015 (dny).....	68
Tab. č. 21: Struktura krátkodobého finančního majetku (tis. Kč)	69
Tab. č. 22: Rozdělení položek materiálu v rámci analýzy ABC.....	79
Tab. č. 23: Rozdělení položek materiálu v rámci analýzy XYZ.....	80
Tab. č. 24: Rozdělení položek materiálu (kombinace ABC a XYZ analýzy)	80
Tab. č. 25: Podmínky skonta a efekty při nevyužití skonta dodavatelů	95
Tab. č. 26: Efekty při využití skonta (Kč)	96

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Transformační cyklus	17
Obr. č. 2: Čistý pracovní kapitál	19
Obr. č. 3: Základní model řízení zásob	25
Obr. č. 4: Q - systém řízení zásob	26
Obr. č. 5: P - systém řízení zásob	27
Obr. č. 6: Kombinace P - systému a Q - systému řízení zásob	28
Obr. č. 7: Organizační schéma	40
Obr. č. 8: Tržby za vlastní výrobky v odvětví (mil. Kč)	43
Obr. č. 9: Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby v letech 2011-2015 (tis. Kč)	54
Obr. č. 10: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním v letech 2011-2015 (tis. Kč) ..	54
Obr. č. 11: Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků z OS (dny)	58
Obr. č. 12: Ukazatele doby obratu zásob (dny)	59
Obr. č. 13: Stav skladu	65
Obr. č. 14: Pohyby zásob skladu materiálu	65
Obr. č. 15: Ukázka definovaných ukazatelů finanční analýzy v Helios Orange	73
Obr. č. 16: Příklad sestavy finanční analýzy	74
Obr. č. 17: Ukázka soustavy plánů v Helios Orange	75
Obr. č. 18: Příklad kontingenční tabulky v Helios Orange	76
Obr. č. 19: Rozdělení materiálu (počet položek)	81
Obr. č. 20: Rozdělení materiálu (tis. Kč)	81
Obr. č. 21: Nastavení hladin zásob na skladě	84
Obr. č. 22: Nesplacené pohledávky v roce 2015 (tis. Kč)	85
Obr. č. 23: Nesplacené pohledávky v roce 2015 (počet)	86
Obr. č. 24: Pohledávky v období 1-30 dnů po splatnosti	86

Obr. č. 25: Pohledávky v období 31-60 dnů po splatnosti.....	87
Obr. č. 26: Pohledávky v období 61-90 dnů po splatnosti.....	87
Obr. č. 27: Pohledávky v období 91-120 dnů po splatnosti.....	88

Seznam použitých zkratk

ABC	analýza umožňující vzájemné srovnávání objemů a hodnot
CPS	Caterpillar Production System – metoda průmyslového inženýrství
DOP	doba obratu pohledávek
DOZ	doba obratu zásob
DOZV	doba obratu závazků
DPH	daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings after Taxes – zisk po zdanění
EBT	Earnings before Taxes – zisk před zdaněním
EBIT	Earnings before Taxes – zisk před zdaněním a úroky
EFE	External Evaluation – hodnocení výsledků externí analýzy
IFE	Internal Factor Evaluation – hodnocení výsledků interní analýzy
JIT	Just In Time – princip založený na dodávkách materiálu, součástek a dílů přímo k výrobní lince
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MRP	Material Requirement Planning - moderní přístup řízení zásob
OCP	obratový cyklus peněz
OP	obrátky pohledávek
OS	obchodní styk
OZ	obrátky zásob
OZV	obrátky závazků
PPM	Pieces per Million – druh přejímacího plánu
TOV	Technická organizace výroby
TPV	Technická příprava výroby
XYZ	analýza umožňující členění zásob dle pravidelnosti spotřeby

Seznam použité literatury

Monografické publikace

ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004. 816s. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ, Jana aj. *Manažerské účetnictví - nástroje a metody*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4

FREIBERG, František. *Finanční controlling – koncepce finanční stability*. Praha: Management Press, 1996. 200 s. ISBN 80-85943-03-4

HORVÁTH, Péter aj. *Nová koncepce controllingu*. 5. vyd., Praha: Process Consulting, 2003. 287 s. ISBN 80-7259-002-2

INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu česko-anglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. Praha: Management Press, 2003. 396 s. ISBN 80-7261-085-6

KELADA, Joseph N. *Integrating Reengineering With Total Quality*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1996, 471 s. ISBN 0-87389-339-5

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a metody*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8

LÍBAL, Vladimír, KUBÁT, Jiří. *ABC logistiky v podnikání*. Praha: Nakladatelství dopravy a turistiky, 1994. 282 s. ISBN 80-85884-11-9.

LUKÁŠ, Ladislav. *Pravděpodobnostní modely v managementu: Markovovy řetězce a systémy hromadné obsluhy*. Praha: Academia, 2009. 135 s. ISBN 978-80-200-1704-8

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9

PLEVNÝ, Miroslav, ŽIŽKA, Miroslav. *Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 296 s. ISBN 978-80-7043-933-3

REICHMANN, Thomas. *Controlling: concepts of management control, controllership and ratios*. Berlin: Springer, 1997. 338 s. ISBN 3-540-62722-7

ŘEZŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 191 s. ISBN 978-80-247-3441-5

SYNEK, Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 480s. ISBN 978-80-247-3494-1

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Process Consulting, s.r.o., 2004. 360 s. ISBN 80-7259-032-4

Elektronické zdroje

Asseco Solutions. [online] Praha: Asseco Solutions, 2011. Aktualizace 14.8.2014 [cit. 3.4.2016]. Dostupné z: <https://forum.helios.eu/>

Elitex Nepomuk. [online] Nepomuk: Elitex Nepomuk, a.s., Aktualizace 10.11.2015 [cit. 31.3.2016]. Dostupné z: <http://elitexnepomuk.cz>

EPRAVO.CZ. Systém vnitřní struktury akciové společnosti po rekodifikaci - dualistická a monistická struktura řídicích orgánů. *epravo.cz* [online]. Praha: epravo.cz, a.s., ©1999-2016 [cit. 1.3.2016]. Dostupný z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/system-vnitri-struktury-akciove-spolecnosti-po-rekodifikaci-dualisticka-a-monisticka-struktura-ridicich-organu-94068.html>

FAF.CZ Finanční analýza firmy. [online]. Praha: Faf.cz, © 2015 [cit. 2.4.2016]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/>

FINANCE MEDIA. Kurzy měn. *Finance.cz* [online]. Praha: Finance Media, a.s. © 2011-2015 [cit. 1.3.2016]. Dostupný z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk/>

LUKÁŠ, Ladislav, HOFMAN, Jiří. Analýza nesplacených pohledávek pomocí Markovových řetězců – případová studie. *Trendy v podnikání*. [online časopis]. 2014, 4(4), 42-51 [cit. 1.3.2016]. ISSN 1805-0603 Dostupné z: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/tvp-4-2014-clanek-6.pdf>

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2015. Aktualizace 2. 3. 2016 [cit. 5.4.2016]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/>

Ministerstvo spravedlnosti ČR. [online] Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2012-2015 [cit. 2.4.2016]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx/>

Další použité zdroje

Interní informace společnosti

Výkazy společnosti v letech 2011-2015

Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha v letech 2011-2015 (tis. Kč)

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v letech 2011-2015 (tis. Kč)

Příloha C: Pohyby zásob upravené pro analýzu ABC

Příloha D: Pohyby zásob upravené pro analýzu XYZ

Příloha E: Pohledávky po splatnosti v jednotlivých měsících roku 2015 (tis. Kč)

Příloha F: Podíl uhrazených a neuhrazených pohledávek po splatnosti v jednotlivých měsících roku 2015

Příloha G: Matice B a y^T při různém počtu stavů

Příloha A: Rozvaha v letech 2011-2015 (tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	84 710	78 084	87 880	90 662	94 678
Dlouhodobý majetek	31 740	31 554	40 685	39 972	46 830
Dlouhodobý nehmotný majetek	175		60	38	16
Dlouhodobý hmotný majetek	31 565	31 554	40 625	39 934	46 814
Dlouhodobý finanční majetek					
Oběžná aktiva	50 713	44 523	44 321	47 321	44 261
Zásoby	21 203	20 779	15 610	9 829	10 825
<i>Materiál</i>	4 698	4 997	7 305	8 975	9 526
<i>Nedokončená výroba</i>	16 498	15 782	8 305	854	1 299
Dlouhodobé pohledávky					
Krátkodobé pohledávky	26 069	19 774	28 230	33 174	20 816
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	19 284	15 345	23 170	28 519	13 834
<i>Ostatní pohledávky</i>	6 785	4 429	5 060	4 655	6 982
Krátkodobý finanční majetek	3 441	3 970	481	4 318	12 620
<i>Peníze</i>	248	353	140	148	232
<i>Účty v bankách</i>	3 193	3 617	341	4 170	12 388
Časové rozlišení	2 257	2 007	2 874	3 369	3 587
PASIVA CELKEM	84 710	78 084	87 880	90 662	94 678
Vlastní kapitál	4 071	8 633	12 127	24 228	34 279
Základní kapitál	1 000	2 200	2 200	2 200	2 200
Fondy ze zisku	300	552	440	440	440
Výsledek hospodaření minulých let	433	471	4 741	9 493	20 588
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 338	5 410	4 746	12 095	11 051
Cizí zdroje	80 611	69 286	75 555	65 961	60 281
Rezervy					
Dlouhodobé závazky				33	102
Krátkodobé závazky	27 342	22 355	30 436	30 762	21 802
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	23 665	18 916	22 876	25 104	17 740
<i>Závazky ze SZ aZP</i>	1 270	1 156	1 399	1 536	1 380
Stát - daňové závazky a dotace				13	
Jiné závazky	2 407	2 283	6 161	4 109	2 682
Bankovní úvěry a výpomoci	53 269	46 931	45 119	35 166	38 377
<i>Dlouhodobé bankovní úvěry a výpomoci</i>	12 843	12 007	13 196	17 921	15 301
<i>Krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci</i>	40 426	34 924	31 923	17 245	23 076
Časové rozlišení	28	165	165	475	118

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty v letech 2011-2015 (tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	178	112			
Náklady vynaložené na prodané zboží	162	108			
Obchodní marže	16	4			
Výkony	153 368	167 727	179 087	219 609	208 989
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	155 274	168 443	186 564	227 060	207 743
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 906	-716	-7 477	-7 451	1 246
Výkonová spotřeba	96 704	104 231	112 773	141 845	134 698
Spotřeba materiálu a energie	81 048	86 206	95 229	117 634	104 010
Služby	15 656	18 025	17 544	24 211	30 688
Přidaná hodnota	56 680	63 500	66 314	77 764	74 291
Osobní náklady	42 059	47 459	49 793	56 322	5 444
Mzdové náklady	29 744	32 232	35 416	41 000	40 001
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 652	3 427	1 680	1 100	670
Náklady na SZ a ZP	10 550	11 692	12 580	14 029	13 652
Sociální náklady	113	108	117	193	121
Daně a poplatky	403	518	589	602	751
Odpisy	5 951	3 643	2 965	3 176	3 601
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 745	4 776	3 670	5 557	4 061
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku					133
Prodaná materiál	3 745	4 438	3 663	4 891	3 808
Změna stavu rezerv a opravných položek		177	-29		-148
Ostatní provozní výnosy	181	40	149	544	398
Ostatní provozní náklady	3 047	2 341	2 440	3 075	3 006
Provozní výsledek hospodaření	5 401	9 740	10 712	15 799	13 155
Výnosové úroky	76	56	31	27	26
Nákladové úroky	2 471	2 521	1 913	1 660	1 284
Ostatní finanční výnosy	2 036	2 111	4 058	719	319
Ostatní finanční náklady	2 929	3 504	7 091	2 678	2 971
Finanční výsledek hospodaření	-3 288	-3 858	-4 915	-3 592	-3 910
Daň z příjmu za běžnou činnost	49	720	1 140	2 905	70
- splatná	49	720	1 140	2 867	
- odložená				38	70
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 064	5 162	4 657	9 302	9 175
Mimořádné výnosy	274	248	89	281	886
Mimořádné náklady					
Mimořádný výsledek hospodaření	274	248	89	281	886
Výsledek hospodaření za účetní období	2 338	5 410	4 746	9 583	10 061
Výsledek hospodaření před zdaněním	2 387	6 130	5 886	12 488	10 131

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Příloha C: Pohyby zásob upravené pro analýzu ABC

Datum případu	Reg. číslo	Druh pohybu	Č. řada	Č. organizace	Množství	Finanční stav (Kč)	Finanční stav kumulativně (Kč)	Finanční stav kumulativně (%)
27.2.2015 9:28	x1110049	Výdej v evid. ceně	510	153044	13830	178789,4	178789,4	5,9
20.1.2015 8:03	X1110050	Výdej v evid. ceně	510	151202	6125	103570,2	282359,5	9,3
31.3.2015 15:12	X1110052	Výdej v evid. ceně	510	154567	489	72324,3	354683,8	11,6
19.3.2015 10:19	X1110061	Výdej v evid. ceně	510	154100	3888	66234,0	420917,8	13,8
31.3.2015 15:49	X1110062	Výdej v evid. ceně	510	154568	4500	61164,3	482082,1	15,8
6.3.2015 15:01	X1110072	Výdej v evid. ceně	510	154565	320	59378,9	541460,9	17,8
26.1.2015 10:36	X1110081	Výdej v evid. ceně	510	151333	200	50412,1	591873,0	19,4
19.3.2015 11:06	x1110082	Výdej v evid. ceně	510	154108	3348	49629,1	641502,1	21,1
26.3.2015 15:05	X1110090	Výdej v evid. ceně	510	154566	500	47390,1	688892,2	22,6
31.1.2015 9:09	X1110092	Výdej v evid. ceně	510	151514	3060	46619,1	735511,3	24,1
31.1.2015 9:09	x1110096	Výdej v evid. ceně	510	151514	3200	44599,7	780111,0	25,6
11.3.2015 15:58	X1110100	Výdej v evid. ceně	510	154573	15	44445,0	824556,0	27,1
13.1.2015 8:36	x1110104	Výdej v evid. ceně	540	150008	406	44422,5	868978,5	28,5
26.1.2015 10:48	X1110110	Výdej v evid. ceně	510	151303	2550	43440,5	912419,0	29,9
31.3.2015 13:44	X1110112	Výdej v evid. ceně	510	154546	99	40677,6	953096,6	31,3
18.3.2015 7:53	x1110119	Výdej v evid. ceně	510	153212	1297	37483,3	990579,9	32,5
13.3.2015 15:39	x1110120	Výdej v evid. ceně	540	150025	220	36300,0	1026879,9	33,7
27.2.2015 9:10	x1110121	Výdej v evid. ceně	510	150531	59,5	35106,9	1061986,7	34,9
18.3.2015 9:43	X1110122	Výdej v evid. ceně	510	153999	2160	34639,6	1096626,3	36,0
8.1.2015 10:17	X1110140	Výdej v evid. ceně	510	150886	1620	28222,3	1124848,7	36,9
6.2.2015 13:17	X1110162	Výdej v evid. ceně	510	152415	200	27983,4	1152832,1	37,8
9.1.2015 14:24	x1110163	Výdej v evid. ceně	540	150003	198	27720,0	1180552,1	38,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Příloha D: Pohyby zásob upravené pro analýzu XYZ

Registrační číslo	Výdej v evid. ceně za rok (Kč)	Kumulativní výdej (Kč)	Kumulativní výdej (%)	Průměr (Kč)	Směrodatná odchylka	Variační koeficient	Určená kategorie
X1170066	3590398,67	7537990,47	8,90	897599,67	19300,14	2,15	X
x490	2808095,65	10346086,12	12,21	702023,91	21375,38	3,04	X
x1180180	2218836,36	12564922,48	14,83	554709,09	94572,44	17,05	X
x658	1942020,00	16472460,07	19,45	485505,00	101841,59	20,98	X
x1180086	1766589,65	18239049,71	21,53	441647,41	48213,86	10,92	X
x487	1688998,31	19928048,02	23,53	422249,58	53134,85	12,58	X
X1180022	1615501,89	21543549,91	25,43	403875,47	112186,79	27,78	X
X1180041	1565763,07	23109312,99	27,28	391440,77	83117,63	21,23	X
X1180042	1486945,18	24596258,17	29,04	371736,29	70867,30	19,06	X
x659	1363970,00	25960228,17	30,65	340992,50	74994,56	21,99	X
x1180119	1260980,89	27221209,06	32,14	315245,22	63925,82	20,28	X
X1170051	1248015,37	28469224,43	33,61	312003,84	69049,03	22,13	X
X1180061	1118007,48	31873314,04	37,63	279501,87	70008,57	25,05	X
X1180032	1099213,76	32972527,80	38,93	274803,44	79371,75	28,88	X
x1180118	904562,64	35816655,52	42,29	226140,66	68765,41	30,41	X
X1180031	892510,19	37609128,05	44,40	223127,55	33381,91	14,96	X
X1170063	875686,05	38484814,10	45,44	218921,51	48818,95	22,30	X
X1180024	829444,84	39314258,94	46,42	207361,21	39816,67	19,20	X
x1180090	737954,68	41641238,06	49,16	184488,67	63855,60	34,61	X
x1180071	708313,73	43058430,73	50,84	177078,43	57560,22	32,51	X
x1180050	695640,20	43754070,93	51,66	231880,07	38632,66	16,66	X
X1180051	692987,94	44447058,88	52,48	173246,99	50880,99	29,37	X
x525	681018,99	45128077,87	53,28	170254,75	55300,35	32,48	X
x9890303	672177,14	46478899,36	54,87	168044,28	73733,75	43,88	Y
X2100002	559676,01	48211137,33	56,92	139919,00	95133,92	67,99	Y
X1180044	557519,50	48768656,83	57,58	139379,88	89687,66	64,35	Y

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Příloha E: Pohledávky po splatnosti v jednotlivých měsících roku 2015 (tis. Kč)

Kč	1-30	31-60	61-90	91-120	121-150	151-180	181-210	211-240	241-270	271-300	301 a více
12/2014	Kč 10 922,98	812,18	181,38	103,21	70,31	155,74	0	2,00	7,09	121,36	148,45
	Počet faktur 502	8	3	1	3	2	0	1	1	1	1
01/2015	Kč 3 243,38	0	511,48	30,22	0	0	0	0	0	0	148,45
	Počet faktur 29	0	5	2	0	0	0	0	0	0	1
02/2015	Kč 2 263,49	459,54	0	436,94	0	0	0	0	0	0	148,45
	Počet faktur 20	4	0	3	0	0	0	0	0	0	1
03/2015	Kč 3 578,36	4,74	375,92	0	175,32	0	0	0	0	0	148,45
	Počet faktur 32	1	2	0	1	0	0	0	0	0	1
04/2015	Kč 2 580,02	403,98	4,74	375,92	0	175,32	0	0	0	0	148,45
	Počet faktur 27	2	1	2	0	1	0	0	0	0	1
05/2015	Kč 5 607,64	450,33	251,35	4,74	375,92	0	175,32	0	0	0	148,45
	Počet faktur 49	4	1	1	2	0	1	0	0	0	1
06/2015	Kč 4 007,99	352,33	220,10	0	4,74	83,53	0	0	0	0	148,45
	Počet faktur 33	8	2	0	1	1	0	0	0	0	1
07/2015	Kč 3 937,79	1 494,49	352,33	147,80	0	4,74	83,53	0	0	0	148,45
	Počet faktur 41	13	8	1	0	1	1	0	0	0	1
08/2015	Kč 3 613,55	1 260,92	40,73	352,33	147,80	0	4,74	83,53	0	0	148,45
	Počet faktur 35	16	6	8	1	0	1	1	0	0	1
09/2015	Kč 1 023,01	279,54	751,69	4,96	53,31	0	0	0	83,53	0	148,45
	Počet faktur 26	8	8	2	5	0	0	0	1	0	1
10/2015	Kč 2 218,15	13,59	1,04	79,75	4,48	58,23	0	0	0	0	148,45
	Počet faktur 22	2	2	3	1	3	0	0	0	0	1
11/2015	Kč 2 161,08	4,32	3,78	1,04	79,75	0	0	0	0	0	148,45
	Počet faktur 22	1	1	2	3	0	0	0	0	0	1
12/2015	Kč 2 569,19	9,56	4,32	0	0	79,75	0	0	0	0	0
	Počet faktur 20	2	1	0	0	3	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Příloha F: Podíl uhrazených a neuhrazených pohledávek po splatnosti v jednotlivých měsících roku 2015

	1.30		31-60		61-90		91-120		121-150	
	uhrazeno	neuhrazeno	uhrazeno	neuhrazeno	uhrazeno	neuhrazeno	uhrazeno	neuhrazeno	uhrazeno	neuhrazeno
01/2015	86	14			40	60	100	0		
02/2015	95	5	50	50			67	33		
03/2015	94	6	0	100	0	100			0	100
04/2015	85	15	50	50	0	100	0	100	0	0
05/2015	84	16	50	50	100	0	0	100	50	50
06/2015	61	39	0	100	50	50			0	100
07/2015	61	39	54	46	0	100	0	100		
08/2015	77	23	50	50	67	33	38	63	100	0
09/2015	92	8	75	25	63	38	50	50	40	60
10/2015	100	5	50	50	0	100	0	100	100	0
11/2015	91	9	0	100	100	0	100	0	0	100
12/2015	100	0	100	0	100	0				
	151-180		181-210		211-240		241-270		271 a více	
	uhrazeno	neuhrazeno	uhrazeno	neuhrazeno	uhrazeno	neuhrazeno	uhrazeno	neuhrazeno	uhrazeno	neuhrazeno
01/2015									0	100
02/2015									0	100
03/2015									0	100
04/2015	0	100							0	100
05/2015			100	0					0	100
06/2015	0	100							0	100
07/2015	0	100	0	100					0	100
08/2015			100	0	0	100			0	100
09/2015							100	0	0	100
10/2015	100	0							0	100
11/2015									0	100
12/2015	33	67							0	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti Elitex Nepomuk, a.s., 2016

Příloha G: Matice B a y^T při různém počtu stavů

Matice B a y^T při uvažování 6 stavů: pohledávky po splatnosti 1-30 dnů (s_1), 31-60 dnů (s_2), 61-90 dnů (s_3), 91-120 dnů (s_4), uhrazené pohledávky (s_5) a nedobytné pohledávky (s_6).

$$B = \begin{bmatrix} 0,972 & 0,028 \\ 0,813 & 0,187 \\ 0,66 & 0,34 \\ 0,37 & 0,63 \end{bmatrix} \quad y^T = (4\ 280\ 399; 289\ 068)$$

Matice B a y^T při uvažování 7 stavů: pohledávky po splatnosti 1-30 dnů (s_1), 31-60 dnů (s_2), 61-90 dnů (s_3), 91-120 dnů (s_4), 121-150 dnů (s_5), uhrazené pohledávky (s_6) a nedobytné pohledávky (s_7).

$$B = \begin{bmatrix} 0,981 & 0,019 \\ 0,871 & 0,129 \\ 0,765 & 0,235 \\ 0,565 & 0,435 \\ 0,31 & 0,69 \end{bmatrix} \quad y^T = (4\ 388\ 809; 241\ 299)$$

Matice B a y^T při uvažování 8 stavů: pohledávky po splatnosti 1-30 dnů (s_1), 31-60 dnů (s_2), 61-90 dnů (s_3), 91-120 dnů (s_4), 121-150 dnů (s_5), 151-180 (s_6), uhrazené pohledávky (s_7) a nedobytné pohledávky (s_8).

$$B = \begin{bmatrix} 0,993 & 0,007 \\ 0,953 & 0,047 \\ 0,914 & 0,086 \\ 0,841 & 0,159 \\ 0,572 & 0,428 \\ 0,350 & 0,650 \end{bmatrix} \quad y^T = (4\ 547\ 117; 132\ 570)$$

Matice B a y^T při uvažování 9 stavů: pohledávky po splatnosti 1-30 dnů (s_1), 31-60 dnů (s_2), 61-90 dnů (s_3), 91-120 dnů (s_4), 121-150 dnů (s_5), 151-180 (s_6), 181-210 dnů (s_7), uhrazené pohledávky (s_8) a nedobytné pohledávky (s_9).

$$B = \begin{bmatrix} 0,995 & 0,005 \\ 0,967 & 0,033 \\ 0,940 & 0,060 \\ 0,889 & 0,111 \\ 0,700 & 0,300 \\ 0,565 & 0,435 \\ 0,350 & 0,650 \end{bmatrix} \quad y^T = (4\ 595203; 105437)$$

Matice B a y^T při uvažování 10 stavů: pohledávky po splatnosti 1-30 dnů (s_1), 31-60 dnů (s_2), 61-90 dnů (s_3), 91-120 dnů (s_4), 121-150 dnů (s_5), 151-180 (s_6), 181-210 dnů (s_7), 211-240 dnů (s_8), uhrazené pohledávky (s_9) a nedobytné pohledávky (s_{10}).

$$B = \begin{bmatrix} 0,996 & 0,004 \\ 0,974 & 0,026 \\ 0,953 & 0,047 \\ 0,913 & 0,087 \\ 0,766 & 0,234 \\ 0,660 & 0,340 \\ 0,493 & 0,507 \\ 0,220 & 0,780 \end{bmatrix} \quad y^T = (4\ 622\ 498; 96\ 773)$$

Matice B a y^T při uvažování 11 stavů: pohledávky po splatnosti 1-30 dnů (s_1), 31-60 dnů (s_2), 61-90 dnů (s_3), 91-120 dnů (s_4), 121-150 dnů (s_5), 151-180 (s_6), 181-210 dnů (s_7), 211-240 dnů (s_8), 241-270 dnů (s_9), uhrazené pohledávky (s_{10}) a nedobytné pohledávky (s_{11}).

$$B = \begin{bmatrix} 0,997 & 0,003 \\ 0,982 & 0,018 \\ 0,967 & 0,033 \\ 0,938 & 0,062 \\ 0,834 & 0,166 \\ 0,759 & 0,241 \\ 0,640 & 0,360 \\ 0,446 & 0,554 \\ 0,290 & 0,710 \end{bmatrix} \quad y^T = (4\ 655\ 931; 81\ 852)$$

Matice B a y^T při uvažování 12 stavů: pohledávky po splatnosti 1-30 dnů (s_1), 31-60 dnů (s_2), 61-90 dnů (s_3), 91-120 dnů (s_4), 121-150 dnů (s_5), 151-180 (s_6), 181-210 dnů (s_7), 211-240 dnů (s_8), 241-270 dnů (s_9), 271-300 (s_{10}), uhrazené pohledávky (s_{11}) a nedobytné pohledávky (s_{12}).

$$B = \begin{bmatrix} 0,999 & 0,001 \\ 0,993 & 0,007 \\ 0,987 & 0,013 \\ 0,975 & 0,025 \\ 0,933 & 0,067 \\ 0,904 & 0,096 \\ 0,856 & 0,144 \\ 0,778 & 0,222 \\ 0,716 & 0,284 \\ 0,600 & 0,400 \end{bmatrix}$$

$$y^T = (4\ 714\ 679; 39\ 166)$$

Abstrakt

KALNÁ, Kateřina. *Controlling pracovního kapitálu ve zvoleném podniku*. Plzeň, 2016. 110 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: controlling, pracovní kapitál, zásoby, pohledávky, finanční majetek

Diplomová práce je zaměřena na controlling jako nástroj podnikového řízení. Na vymezení obecného pojmu controlling je navázán teoretický rozbor controllingu pracovního kapitálu. V praktické části je provedena stručná analýza prostředí a finanční analýza společnosti Elitex Nepomuk, a.s., na kterou navazují analýzy jednotlivých složek pracovního kapitálu. Cílem praktické části diplomové práce bylo analyzovat pracovní kapitál a možnosti řízení jeho jednotlivých složek v podniku. Na závěr této práce je provedeno vyhodnocení controllingových aktivit ve společnosti a navržena možná opatření.

Abstract

KALNÁ, Kateřina. *Controlling of working capital in a selected company*. Pilsen, 2016. 110 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: controlling, working capital, stock, receivable, financial assets

The diploma thesis is focused on controlling of working capital as an instrument of business management. The definition of the general concept of controlling is followed by theoretical analysis of working capital. Also, there is a brief environmental assessment and financial analysis of the company Elitex Nepomuk, a.s. performed in the practical part. The aim of the practical part of the thesis was to analyse working capital and possible ways of controlling of the individual components in the company. Finally, the efficiency evaluation of the controlling activities is made with the proposal of the possible improvements.