

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Řízení pracovního kapitálu a nákladů ve vybraném podniku**

**Management of working capital and costs in a chosen company**

Bc. Klára Matyášová

Plzeň 2013

---

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára MATYÁŠOVÁ**  
Osobní číslo: **K11N0126P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Řízení pracovního kapitálu a nákladů ve vybraném podniku**  
Zadávací 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 :

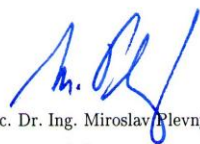
1. Definujte možnosti řízení pracovního kapitálu a nákladů.
2. Charakterizujte vybraný subjekt, proveďte SWOT a finanční analýzu.
3. Proveďte analýzu nákladů a pracovního kapitálu ve zvolené firmě.
4. Zhodnoťte řízení nákladů a pracovního kapitálu ve vybraném podniku a navrhněte možná zlepšení.

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


- **ESCHENBACH, Rolf.** *Controlling*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- **KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-9032-0
- **KRÁL, Bohumil a kol.** *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- **VALACH, Josef a kol.** *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1

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

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2013**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. října 2012

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Řízení pracovního kapitálu a nákladů ve vybraném podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce

za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 26. 4. 2013

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za cenné rady, ochotný přístup a trpělivost.

Taktéž směřuji své poděkování paní účetní za poskytnuté informace a příjemnou spolupráci.

Touto cestou bych ráda vyjádřila svůj dík také všem mým blízkým, kteří mne ve studiu podporovali a byli mi oporou.

Děkuji Vám.

---

## OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>1 PRACOVNÍ KAPITÁL.....</b>                             | <b>10</b> |
| 1.1 Čistý pracovní kapitál .....                           | 11        |
| 1.2 Řízení pracovního kapitálu .....                       | 12        |
| 1.2.1 Řízení pohledávek.....                               | 15        |
| 1.2.2 Řízení zásob .....                                   | 18        |
| 1.2.3 Řízení peněžních prostředků.....                     | 21        |
| 1.2.3.1 Teoretické přístupy k řízení hotovosti .....       | 22        |
| 1.2.3.2 Praktický přístup k řízení hotovosti.....          | 24        |
| 1.3 Financování oběžného majetku.....                      | 25        |
| <b>2 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....</b>                              | <b>28</b> |
| 2.1 Klasifikace nákladů.....                               | 29        |
| 2.1.1 Druhové členění nákladů .....                        | 30        |
| 2.1.2 Účelové členění nákladů.....                         | 31        |
| 2.1.2.1 Náklady technologické a na obsluhu a řízení .....  | 31        |
| 2.1.2.2 Náklady jednicové a režijní .....                  | 31        |
| 2.1.2.3 Náklady přímé a nepřímé .....                      | 32        |
| 2.1.3 Členění nákladů dle závislosti na objemu výkonů..... | 32        |
| 2.1.3.1 Variabilní náklady .....                           | 33        |
| 2.1.3.2 Fixní náklady .....                                | 33        |
| 2.1.3.3 Fixní a variabilní náklady v praxi.....            | 34        |
| 2.1.4 Členění nákladů pro potřeby rozhodování .....        | 36        |
| 2.1.4.1 Oportunitní náklady.....                           | 37        |

---

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 2.1.4.2  | Relevantní a irelevantní náklady .....  | 37        |
| 2.2      | Metody řízení nákladů.....  | 37        |
| 2.2.1    | Kalkulace jako základ nákladového řízení .....  | 38        |
| 2.2.1.1  | Metody kalkulace .....  | 41        |
| 2.2.2    | Rozpočty jako nástroj řízení .....  | 42        |
| <b>3</b> | <b>SPOLEČNOST KMDP a. s. ....</b>   | <b>46</b> |
| 3.1      | Charakteristika společnosti .....   | 46        |
| 3.2      | SWOT analýza .....  | 47        |
| 3.3      | Finanční analýza.....   | 50        |
| <b>4</b> | <b>ANALÝZA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU A NÁKLADŮ<br/>V AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI KMDP.....</b> | <b>60</b> |
| 4.1      | Analýza řízení pracovního kapitálu .....  | 60        |
| 4.1.1    | Pohledávky.....   | 61        |
| 4.1.2    | Zásoby.....   | 64        |
| 4.1.3    | Krátkodobý finanční majetek.....  | 66        |
| 4.2      | Analýza výnosů .....  | 67        |
| 4.3      | Analýza řízení nákladů.....   | 69        |
| 4.3.1    | Bod zvratu.....   | 74        |
| <b>5</b> | <b>ZHODNOCENÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU A NÁKLADŮ<br/>VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI.....</b>  | <b>77</b> |
| 5.1      | Pracovní kapitál – hodnocení .....  | 77        |
| 5.2      | Náklady – hodnocení.....  | 78        |
| 5.3      | Návrhy na možná zlepšení .....  | 79        |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>82</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>  | <b>85</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>   | <b>87</b> |

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b> | <b>88</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b> | <b>90</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>             | <b>93</b> |



## ÚVOD

Každý člověk, který se rozhodne vstoupit do podnikatelského světa, činí tak za účelem dosažení zisku, prestiže a uznání ve zvoleném oboru podnikání. Avšak tomu všemu předchází dlouhá éra rozhodování, která souvisí se změnami zejména vnějšího okolí, jemuž se musí podnik za pomoci člověka přizpůsobit.

Vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004 se ještě více otevřely dveře příležitostem, které nabízejí široké možnosti podnikání, ale též skrývají riziko a ohrožení, u některých organizací až existenční. Organizace, která chce uspět na evropských a světových trzích, reaguje na vzniklou situaci využíváním všech svých dostupných nástrojů řízení, které jsou obzvláště efektivní. Řízení zaměřuje na problémová až kritická místa, nebo na oblasti potenciálně rizikové, jež by mohly snižovat její konkurenceschopnost.

Jednou z problematických oblastí mohou být právě náklady, neboť doprovázejí bezmála všechny podnikatelské aktivity a umožňují spolu s výnosy stanovit výsledek hospodaření. Optimalizace a řízení nákladů dovoluje organizaci snižovat náklady a zefektivňovat její aktivity.

Dalším úzkým místem z mnoha, které je nezbytné řešit a věnovat mu pozornost, představuje pracovní kapitál. Řízení pracovního kapitálu umožňuje uvolnění neefektivně vázaných peněžních prostředků, které mohou být využity jinak, což se poté projeví jak v likviditě, tak i rentabilitě podniku. Pod pojmem pracovní kapitál se totiž skrývají tři složky, a sice pohledávky, zásoby a krátkodobý finanční majetek. Vysoké objemy zásob vážou peněžní prostředky a zvyšují náklady (např. náklady na skladování, pořízení aj.), proto je třeba zjistit optimální velikost zásob k zabezpečení plynulého chodu podniku. Co se pohledávek týká, zejména pohledávky po splatnosti snižují finanční „volnost“ společnosti a podílejí se z části na nákladech. Finanční volnost spočívá v alternativním využití peněžních prostředků vázaných v pohledávkách. Proto se za důležité považuje sledovat stáří, struktury a další atributy pohledávek. Též peněžní prostředky je možné řídit a to tak, aby byly ve správné výši na správném místě, ve správný čas a při minimálních nákladech.

Systematické řízení pracovního kapitálu je spojováno nejvíce s velkými podnikatelskými subjekty, ale na řízení pracovního kapitálu by se měly orientovat především malé podniky. Právě malé podniky mají mnohdy ztížený přístup

k dodatečnému kapitálu a toto představuje možnost, jak získat levně a rychle volné peněžní prostředky.

**Cílem této diplomové práce** je analyzovat problematiku řízení pracovního kapitálu a nákladů ve vybraném podniku včetně jeho zhodnocení a návrhů na zlepšení. V teoretické části práce nejdříve provedu výzkum za pomoci odborných pramenů v rozsahu níže definovaných dílčích cílů. V praktické části provedu analýzu ve zvolené společnosti dle níže popsaných dílčích cílů. Neopomenu zhodnocení efektivnosti analyzované problematiky a navrhnu možné způsoby zlepšení. Na závěr provedu shrnutí výsledků praktické části.

**Dílčí cíle diplomové práce** jsou následující:

- definovat základní pojmy týkající se pracovního kapitálu a nákladů,
- popsat řízení pracovního kapitálu a metody řízení nákladů,
- blíže charakterizovat vybraný podnikatelský subjekt s využitím SWOT analýzy a finanční analýzy,
- analyzovat řízení pracovního kapitálu a nákladů ve vybraném podniku,
- zhodnotit efektivnost řízení pracovního kapitálu a nákladů ve vybraném podnikatelském subjektu včetně návrhů na možná zlepšení,
- učinit závěrečné shrnutí provedeného výzkumu.

### **Metodika diplomové práce**

Aby bylo možné dosáhnout výše nadefinovaných cílů diplomové práce, je nutné zvolit metodické postupy, které budou podřízeny cílům práce. V této diplomové práci budou použity níže uvedené metodické postupy:

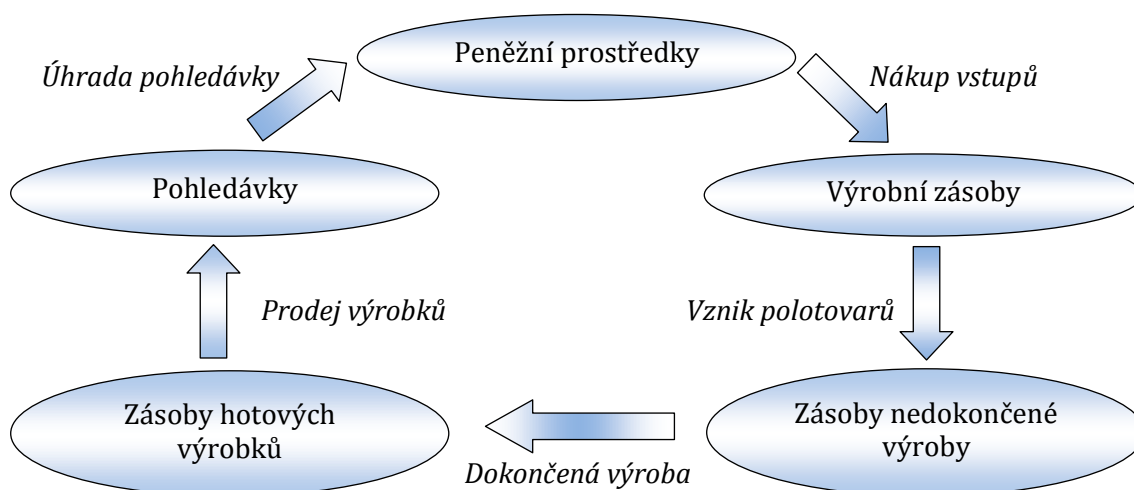
- vyhledat a zvolit literární zdroje orientované na oblast řízení pracovního kapitálu a nákladů;
- blíže se seznámit s vybranou akciovou společností;
- získat od kompetentních osob potřebná data a informace, ty poté shromažďovat a analyzovat;
- na základě provedených analýz vyvodit závěry a navrhnout možná zlepšení;
- prezentovat vlastní názor na zvolenou problematiku;

# 1 PRACOVNÍ KAPITÁL

Každý podnik, ať už se jedná o podnik výrobní či poskytující služby, který chce provozovat svou činnost, musí vlastnit a umět ovládat oběžná aktiva, a to z následujících důvodů: váží peněžní prostředky, umožňují plynulou výrobu i v případě selhání hlavního dodavatele primárního materiálu pro výrobu.

Oběžný majetek lze v podniku nalézt v různých formách, například v podobě peněžní hotovosti, zásob (jak nedokončené výroby, tak hotových výrobků) či pohledávek. „Oběžným majetkem se nazývá proto, že jedna jeho forma přechází v jinou. Oběžný majetek je stále v pohybu „obíhá.“ [1, s. 132] Velmi dobře lze pochopit oběžný majetek na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Cyklus oběhu oběžného majetku



Zdroj: upraveno dle [2], 2012

Pracovní kapitál tvoří zásoby, pohledávky a finanční majetek, který umožňuje podniku plynulý provoz. Jedná se o položky, jež je možné najít v rozvaze. [2] [3] Následující tabulka ukazuje různé druhy pracovního kapitálu.

Tabulka č. 1: Přehled různých druhů pracovního kapitálu

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

Zdroj: [2, s. 407]

## 1.1 Čistý pracovní kapitál

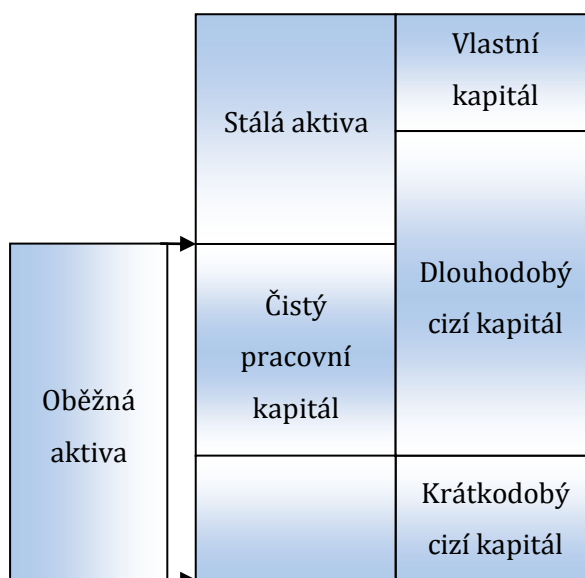
Čistý pracovní kapitál je rozdílový ukazatel a stanovuje se jako [3]:

*pracovní kapitál (OA) - krátkodobé závazky.*

Ukazatel ČPK (čistý pracovní kapitál) může nabývat hodnot větší než nula, rovno nule nebo menší než nula. Pokud čistý pracovní kapitál bude nabývat záporných hodnot, pak lze vyvodit závěr, že část dlouhodobých aktiv musí podnik krýt z krátkodobých zdrojů, což později může vyvolat potřebu prodeje dlouhodobého majetku z důvodu splacení krátkodobých závazků. Naopak v případě hodnoty vyšší než nula slouží čistý pracovní kapitál jako „finanční polštář“ pro překlenutí krátkodobého nepříznivého období, zároveň také pro věřitele jako indikátor likvidity podniku. [3]

Na čistý pracovní kapitál existují dva odlišné pohledy, a sice pohled manažera (viz obrázek č. 2) a pohled vlastníka (viz obrázek č. 3). Bez ohledu na to, zda použijeme pro výpočet čistého pracovního kapitálu pohled manažerský či vlastnický, výsledné hodnoty čistého pracovního kapitálu obou způsobů se budou rovnat.

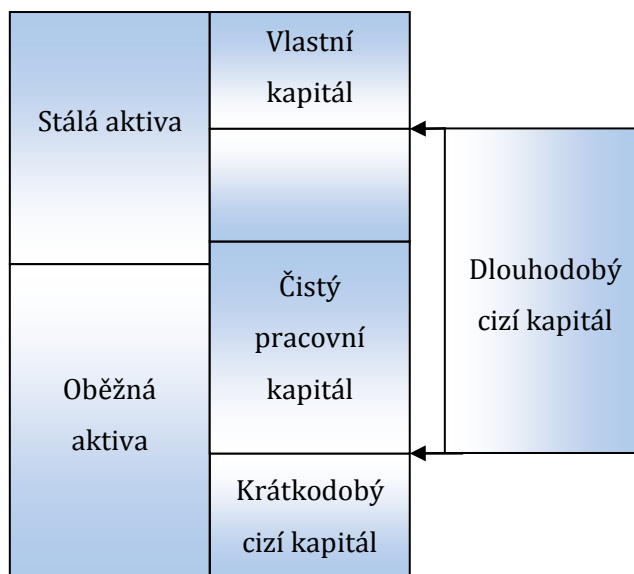
Obrázek č. 2: Pohled manažera na čistý pracovní kapitál



Zdroj: upraveno dle [4, s. 42], 2012

Podle [3] a [5] manažer sleduje stranu aktiv ( $\text{ČPK} = \text{OA} - \text{Krátkodobý cizí kapitál}$ ), chápe čistý pracovní kapitál právě jako „finanční polštář“, který je potřeba k zajištění plynulého chodu a existence podniku.

Obrázek č. 3: Pohled vlastníka na čistý pracovní kapitál



Zdroj: upraveno dle [4, s. 42], 2012

Naopak vlastník sleduje stranu pasiv ( $\text{ČPK} = \text{Vlastní zdroje} + \text{Cizí dlouhodobý kapitál} - \text{Stálá aktiva}$ ) a čistý pracovní kapitál chápe jako krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji. Jeho cíl spočívá v nahrazení drahých zdrojů financování levnějšími a pro něj výhodnějšími, neboť tak chce zvyšovat své bohatství. [3] a [5]

## 1.2 Řízení pracovního kapitálu

Řízení pracovního kapitálu, jinak také Working Capital Management (jak jej uvádí zahraniční literatura), spadá do oblasti finančního řízení, která řeší otázku kapitálové potřeby pro krytí oběžných aktiv, respektive pracovního kapitálu.

Jak uvádí literatura, ať zahraniční [6] či česká [7], úkol řízení pracovního kapitálu spočívá ve stanovení:

- výše jednotlivých položek oběžného majetku, včetně jeho sumace,
- výši finančních zdrojů, ze kterých bude oběžný majetek krytý.

Co se optimální výše pracovního kapitálu týká, zde naprosto souhlasím s [1], protože tvrdí, že za optimální objem pracovního kapitálu se pokládá takový objem, jež zabezpečí plynulý chod organizace s co nejnižšími náklady. Přitom primárním cílem není mít minimální výši pracovního kapitálu, neboť výše je ovlivněna velkým množstvím technických faktorů, a sice například druhem výroby, délkou výrobního cyklu, způsobem zásobování apod., dále je nutné zohlednit nároky odběratelů, ale také

potřebu disponovat dostatečnou výší pohotových peněžních prostředků k úhradě splatných závazků a mimořádných nákupů apod.

Níže uvedená tabulka ukazuje průměrný podíl oběžného majetku na celkových aktivech podniku za odvětví jako celek za rok 2011.

*Tabulka č. 2: Průměrný podíl oběžného majetku na celkových aktivech podniku v rámci odvětví*

| <b>Odvětví</b>                           | <b>2011</b> |
|--|-------------|
| Zemědělství, lesnictví a rybářství       | 16,5%       |
| Těžba a dobývání                         | 29,9%       |
| Zpracovatelský průmysl                   | 52,6%       |
| Výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla | 30,4%       |
| Stavebnictví                             | 67,1%       |
| Velkoobchod a maloobchod                 | 60,7%       |
| Doprava a skladování                     | 20,6%       |
| Ubytování, stravování a pohostinství     | 22,7%       |
| Informační a komunikační činnost         | 30%         |
| Činnosti v oblasti nemovitostí           | 13,2%       |
| Profesní, vědecké a technické činnosti   | 38,6%       |
| Administrativní a podpůrné činnosti      | 31,7%       |

*Zdroj: vlastní zpracování, [8], 2012*

K plánování optimální výše pracovního kapitálu je možné využít analytický (výpočet jednotlivých položek pracovního kapitálu) či globální (výpočet souhrnně ukazatelem obrátový cyklus peněz) postup, kdy v praxi se uplatňuje jejich kombinace.

### **Analytický způsob**

Jedná se o velmi detailní způsob stanovení optimální výše oběžného majetku u každé jeho položky zvláště při použití optimalizace. [9]

### **Globální způsob**

Patří sem obrátový cyklus peněz (Cash conversion cycle, obrázek č. 4), který, jak říká literatura [1] a [10] udává počet dní (snížený o dny splatnosti dodavatelských faktur), kdy podnik musí financovat jak výrobu, tak i prodej. „Délka obrátového cyklu peněz je doba, která uplyne od platby dodavatelům materiálu a služeb, do inkasa hotovosti za prodej výrobků.“ [10, s. 33]

$$OCP = \text{doba obratu zásob} + \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba odkladu plateb}$$

Doba obratu zásob představuje dobu, jež uběhne od nákupu materiálu do prodeje. Lze jej vypočítat následovně:

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

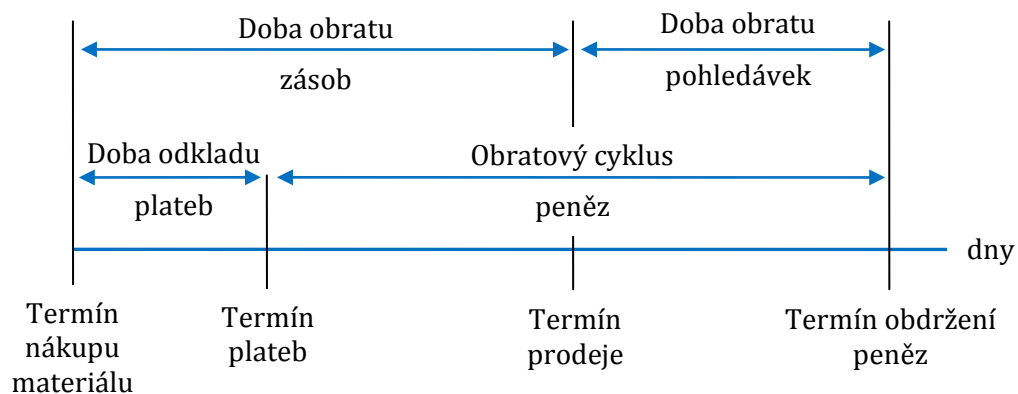
Doba obratu pohledávek je doba, jež uplyne od vystavení faktury do doby její úhrady. Vzorec pro výpočet je následující:

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

Doba odkladu plateb je doba, která uplyne mezi nákupem materiálu, práce a zaplacením za ně. Lze vypočíst takto:

$$DOP = \frac{\text{Závazky k dodavatelům}}{(\text{tržby}/360)}$$

Obrázek č. 4: Obratový cyklus peněz



Zdroj: upraveno dle [1]

Celková kapitálová potřeba se ovšem neskládá jen z obratového cyklu, ale i jednodenních nákladů na prodané zboží, neboť skladování, výroba a prodej se neuskutečňuje pouze v jednom dni, z čehož plyne, že kapitálová potřeba se nerovná nákladům na jednodenní produkci (výpočet viz níže).

$$\text{Jednodenní náklady na prodané zboží} = \frac{\text{Celkové náklady}}{360}$$

$$\text{Kapitálová potřeba} = \text{OCP} * \text{jednodenní náklady}$$

Kapitálovou potřebu je možné snížit, pokud se zkrátí obrátový cyklus peněz či pokud poklesnou jednodenní náklady. Cash conversion cycle je možné snížit, respektive zkrátit, zkrácením doby obrátu zásob (např. zkrácením doby zásobování či výroby), doby inkasa (např. poskytování slev při brzkém placení) a naopak prodloužením doby odkladu plateb, které nesmí mít negativní vliv na vztahy s dodavateli. [1]

### 1.2.1 Řízení pohledávek

Pohledávky představují nárok společnosti na přijetí platby od odběratele, respektive zákazníka. Nezapřou úvěrový charakter a jsou spojeny s rizikem nesplacení, tzv. nedobytné pohledávky. Nebo se jedná o pohledávky dobyté, ale spojené s vysokými náklady a úsilím vynakládaným na jejich splacení. [2] a [7]

Příčiny vzniku pohledávek jsou různé, především [7]:

- z obchodních styků, kde dochází k poskytování služeb či prodeji výrobků a odběratel má možnost při předem dohodnutých podmínkách uskutečnit plnění s časovým odkladem,
- z ostatních interakcí s okolím, například půjčky zaměstnancům, nárok na dotace, nárok na splacení kapitálu společníky apod.

V praxi nejčastěji vznikají, de facto největší množství pohledávek představují, pohledávky z obchodního styku, a jelikož váží peněžní prostředky a při nesplacení mají dopad na rentabilitu a solventnost podniku, je zapotřebí je řídit. Pro účely řízení se pohledávky nejčastěji člení dle [11]:

- rizikovitosti odběratelů, resp. zákazníků,
- doby splatnosti (do či po lhůtě),
- místa vzniku (tuzemské a zahraniční),
- měny (CZK, EUR, a jiné) atd.

Řízením pohledávek se rozumí udržení jejich optimální výše, struktury a minimalizování rizika spojeného s nesplacením. Management pohledávek se proto orientuje především na [11]:

- rozhodování o poskytnutí obchodního úvěru,
- minimalizaci rizika nesplacení pohledávek,



- monitoring pohledávek,
- vymáhání pohledávek.

**Rozhodování o poskytování obchodního úvěru** je obsahem úvěrové politiky organizace a řeší otázku, zda a komu úvěrování umožnit. Tato metoda vychází ze současné hodnoty výnosů při prodeji na úvěr a následujících předpokladů [7]:

- odběratel přijme podmínky úvěru a dodávku zaplatí, pak podnik dosáhne zisku, a sice v současné hodnotě,
- předpoklad zaplacení je roven pravděpodobnosti  $p$ , kde podnik respektuje riziko nezaplacení,
- odběratel nezaplatí, pak nedosahuje podnik zisku a navíc ztratí vynaložené náklady, a sice s pravděpodobností  $(1 - p)$ ,
- doba úvěrování se rovná úrokovací době.

Současnou hodnotu zisku prodeje na úvěr ( $SHZ$ ) poté získáme součtem obou možností s odpovídajícími pravděpodobnostmi [7, s. 138]:

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

kde:  $p$  ... pravděpodobnost zaplacení,

$INK$  ... inkaso (zaplacení pohledávky),

$NÁK$  ... náklady na pohledávku (náklady na prodané výrobky),

$INK - NÁK$  ... zisk z prodeje na úvěr,

$i$  ... úroková míra (požadovaná výnosnost).

Nezbytnou podmínku pro poskytnutí úvěru představuje kladná současná hodnota zisku, tzn.  $SHZ > 0$ , respektive [7]:

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

## Monitoring pohledávek

K tomu, aby podnik měl přehled o svých pohledávkách, slouží monitoring pohledávek. Jedná se o aktivitu z oblasti controllingu, která se orientuje zejména na evidenci a kontrolu objemu a stáří pohledávek a jejich vztahu k objemu prodejů. [12]

K monitoringu a efektivnosti řízení pohledávek se v praxi využívají ukazatele *doba obratu pohledávek* a *obrat pohledávek*.

### Doba obratu pohledávek (DOP)

Pomocí tohoto ukazatele je možné zjistit průměrný počet dní, jež uběhnou mezi dnem, kdy dojde k vystavení faktury a dnem jejího uhrazení. Jestliže hodnota ukazatele klesá, potom dochází ke zlepšení poměru mezi prodeji a pohledávkami a z toho vyplývá vyšší rychlost úhrad prodejů. [12]

$$DOP = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Denní prodeje na úvěr}}$$

### Obrat pohledávek (OP)

Pomocí tohoto ukazatele zjistíme počet obrátek pohledávek za určité období, respektive kolikrát se za rok pohledávky promění v peněžní prostředky. Do vzorce je možné zadat pohledávky (vázanost kapitálu) v průměru nebo ke konci období.

$$OP = \frac{\text{Prodeje na úvěr}}{\text{Pohledávky}}$$

Rostoucí hodnota ukazatele naznačuje pozitivní vývoj v souvislosti s pohledávkami. [12]

### Stáří pohledávek

„Stáří pohledávek představuje další míru, kterou lze monitorovat a kontrolovat vývoj vázanosti kapitálu v pohledávkách. Přehled o věkové struktuře pohledávek se sestaví tak, že se pohledávky k danému datu uspořádají podle data fakturace do tříd vyjadřujících intervaly stáří pohledávek. Mohou se vytvářet např. třídy po měsících, ve vzdálenějších obdobích např. po kvartálech apod.“ [12, s. 27]

## Vymáhání pohledávek

Jak již bylo řečeno, s pohledávkami vzniká riziko jejich nesplacení, což poté ovlivní finanční ukazatele, peněžní toky podniku a dokonce i platební schopnost, potažmo

neschopnost. Z těchto důvodů je nezbytné u pohledávek po lhůtě splatnosti započít proces vymáhání. Proces vymáhání by měl mít následující postup, se kterým souhlasím [7]:

- kontaktování dlužníka (telefonicky či písemně) – zjistit příčiny opoždění platby, předpokládanou dobu úhrady, popřípadě mu nabídnout splátkový kalendář. Zde se projevuje snaha najít kompromis mezi oběma stranami.

Pokud budeme v tomto neúspěšní, stojíme na rozcestí, kde je možné použít cestu mimosoudní či soudní.

- *Mimosoudní cesta* – spočívá v nájmu detektivní společnosti či inkasní firmy.
- *Soudní cesta* – postup zde určuje Občanský soudní řád. Jedná se o velmi zdoluhavé řešení.

### 1.2.2 Řízení zásob

Zásoby společně s pohledávkami a peněžními prostředky tvoří pracovní kapitál.

Každý výrobní podnik musí tvořit zásoby z důvodu zajištění plynulého chodu výroby. Zvýšeným objemem zásob disponují zejména výrobní podniky. Podniky poskytující služby tvoří také zásoby, ovšem v mnohem menším měřítku. Následující tabulka zobrazuje průměrné odvětvové podíly zásob na celkových aktivech podniku za rok 2011. Data se vztahují k odvětví jako celku.

Tabulka č. 3: Průměrný podíl zásob na celkových aktivech podniku v rámci odvětví

| Odvětví                                  | 2011 |
|--|------|
| Zemědělství, lesnictví a rybářství       | 2,8% |
| Těžba a dobývání                         | 3%   |
| Zpracovatelský průmysl                   | 15%  |
| Výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla | 3,3% |
| Stavebnictví                             | 7,6% |
| Velkoobchod a maloobchod                 | 19%  |
| Doprava a skladování                     | 1,4% |
| Ubytování, stravování a pohostinství     | 0,5% |
| Informační a komunikační činnost         | 1,6% |
| Činnosti v oblasti nemovitostí           | 0,2% |
| Profesní, vědecké a technické činnosti   | 2,4% |
| Administrativní a podpůrné činnosti      | 0,5% |

Zdroj: vlastní zpracování, [8], 2012

Zásoby jsou tvořeny materiálem, polotovary, hotovými výrobky, zbožím a zvířaty.

Zásoby pomáhají organizaci přestát nahodilé situace v případě komplikací, zejména ze strany dodavatele, týká se hlavně materiálu vstupujícího do výroby. Zásoby hotových výrobků skladuje společnost z bezpečnostních důvodů v případě poruchy ve výrobním procesu, aby nadále mohla uspokojovat odběratele, respektive zákazníky. [2]

Zásoby v sobě váží peněžní prostředky a jsou s nimi spojeny také náklady (na pořízení, objednání, skladování a z nedostatku), proto je důležitá jejich optimalizace. *Náklady pořizovací* jsou dány jednotkovou cenou, mohou být fixní i variabilní, což ovlivňuje například množstevní sleva. *Náklady na objednávku* zahrnují přípravu, odeslání objednávky, přijetí zásilky, její kontrolu atd. Jedná se o fixní náklady. Opačem jsou *náklady na skladování*, ty jsou variabilní a zahrnujeme tam například pronájem skladovacích prostor, mzdové náklady skladníka, elektřina apod. Co se týká *nákladů z nedostatku zásob*, jsou charakteristické tím, že podnik není schopen uspokojit poptávku, respektive požadavky zákazníků. Projevem je například ušlý zisk, penále za zpožděné dodání zboží odběrateli atp. Tyto náklady se odhadují, neboť jejich predikce je velmi obtížná. [13], [14]

Řízení zásob zahrnuje širokou škálu činností, které v souladu se zaměřením podniku, zabezpečují plynulý chod výroby a prodeje optimálním objemem zásob. Za důležité se považuje mít k dispozici potřebné množství, ve správný čas, na správném místě a při minimálních nákladech. [7] Řízení zásob tak pro podnik představuje velmi důležitou aktivitu.

Existuje celá řada přístupů, metod a matematických postupů pro efektivní řízení zásob. V krátkosti zde zmíním metodu diferencovaného přístupu k zásobám, metodu MRP a metodu JIT (Just in time).

#### Metoda diferencovaného přístupu k zásobám (systém ABC) [2]:

Princip metody odvozen od Paretova pravidla, které říká, že 80 % důsledků je způsobeno 20 % příčin. Metoda ABC se aplikuje zejména ve snaze efektivně využít čas manažera, protože se nedoporučuje věnovat jednotlivým položkám zásob stejná míra pozornosti. Podstata metody ABC spočívá v rozdělení zásob do tří skupin dle významu, a sice skupiny A, B a C.

Ve *skupině A* by se měly hromadit položky, které představují relativně velký podíl na hodnotě vyjádřené ve spotřebě zásob (většinou 60 – 80 %) při relativně malém podílu na souhrnném počtu položek (většinou 5 – 20 %). Právě této skupině zásob by měla být

věnována největší pozornost a prováděna častá kontrola stavu zásob, a to jednotlivě pro každou položku.

*Skupina B* by měla kumulovat položky takovým způsobem, aby jejich podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob korespondoval s podílem na souhrnném počtu položek (většinou 10 – 20 %). Tato skupina zásob je kontrolována méně často (periodicky).

Do *skupiny C* se řadí zbytek položek, které představují velmi malý podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob (většinou 5 – 20 %) při relativně velkém podílu na souhrnném počtu skladovaných položek (většinou 60 – 80 %). Položkám v této skupině by měla být věnována nejmenší pozornost.

#### Metoda MRP (Material Requirement Planning)[12]:

Metoda používaná zejména ve výrobních podnicích, ale lze ji aplikovat i v podnicích poskytující služby. Slouží pro plánování materiálových požadavků, na základě propojení řídicích systémů výroby a zásob.

#### Metoda JIT (Just in time) [2]:

Podstata této metody tkví v tom, že odběratel dostává materiál, zboží, výrobek právě v okamžiku, kdy jej potřebuje, tzn. „právě včas“. Podnik tak není nucen vytvářet zásoby (v praxi podnik drží pouze denní zásobu). Avšak aplikace toho systému vyžaduje 100% spolehlivost dodavatele, rychlé reakce všech článků logistického řetězce na poruchy apod. Tato metoda je důležitá pro řízení nákladů, neboť v podniku, kde lze uplatnit, takto odpadávají manažerům starosti s tím, jak a při jakých nákladech financovat zásoby.

Existují ukazatele, kterými lze hodnotit efektivnost řízení zásob, a sice obrátka zásob a doba obratu zásob.

#### Doba obratu zásob (DOZ)

Ukazatel udává, za kolik dní se průměrně obrátí zásoby, čili dobu, která uplyne nákupu do prodeje zásob.

$$DOZ = \frac{\text{Průměrná výše zásob}}{\text{Náklady na prodané výrobky}} * n$$

kde:  $n$  ... je počet dní časového úseku.

Jinak též:

$$DOZ = \frac{\text{Průměrná výše zásob}}{\text{Denní náklady na prodané výrobky}}$$

Zde je žádoucí, aby hodnota ukazatele byla co nejnižší, respektive aby doba obratu zásob byla co nejkratší, aby nebyly vázány peněžní prostředky dlouho v zásobách. [2]

### Obrátka zásob (OZ)

„Ukazatel obrátka zásob (OZ) udává, kolikrát se zásoby obrátí (nakoupí a prodají) během daného období, nejčastěji roku.“ [2, str. 492]

$$OZ = \frac{\text{Náklady na prodané výrobky}}{\text{Průměrná výše zásob}}$$

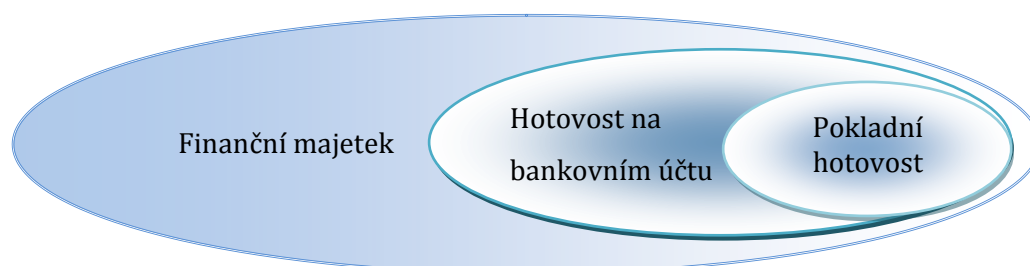
kde: náklady na prodané zásoby zahrnují náklady na prodané výrobky, náklady na prodané zboží, náklady výroby (u nedokončené výroby) a spotřebu materiálu.

Čím vyšší hodnota ukazatele, tím je na tom podnik lépe, efektivněji využívá pracovní kapitál a aktivněji kapitál vložený do zásob, což vede k vyšší rentabilitě. [2]

### 1.2.3 Řízení peněžních prostředků

V souladu s [2] a [7] peněžní prostředky se řadí do finančního majetku podniku, který představuje nejvíce likvidní část aktiv. Finanční majetek podniku tvoří peníze v pokladně a na běžném účtu podniku, ceniny, šeky a poukázky na zboží a další krátkodobé instrumenty držené do jednoho roku od jejich pořízení.

Obrázek č. 5: *Vzájemný vztah peněžních veličin*



Zdroj: [2]

Podniky získávají peněžní prostředky například prodejem zboží, služeb, vlastních výrobků či nefinančního majetku. Další způsob představují úvěry a navyšování vlastního kapitálu. [7] Nelze opomenout, že získávání peněžních prostředků je spojeno s budováním dobrých vztahů se zákazníky. Pokud společnost bude vytvářet nové vztahy

a udržovat stávající dobré vztahy se zákazníky, pak se zvyšuje pravděpodobnost úhrady závazků od odběratelů, což ovlivňuje plynulý chod společnosti. [15]

Motivů držby peněžních prostředků je mnoho. Za hlavní motiv držby podniky považují udržení dostatečné likvidity, která souvisí s úhradou každodenních závazků. Ovšem příliš vysoká likvidita je cenou za ztrátu z držby peněz, neboť by mohly být investovány jinde a přinést společnosti dodatečný výnos. Další motiv představuje ochrana podniku před platební neschopností a v neposlední řadě slouží peněžní prostředky k příležitostným nákupům. [7]

Jelikož motivy držby nejsou sjednocené, vzniká zde potřeba řídit peněžní prostředky, a sice takovým způsobem, aby byly ve správné výši, na správném místě a ve správném čase a to vše při minimálních nákladech.

Literatura [2] v této oblasti nabízí teoretické i praktické přístupy. Kdy teoretické pojetí pochopitelně nemusí být v praxi přímo uplatnitelné, neboť uvedené podmínky nejsou v reálném světě splnitelné, respektive dosažitelné. Smysl teoretických modelů však spočívá v tom, aby bylo pochopeno gros, základní principy a způsob uvažování, jakým způsobem přistupovat k řízení peněžních prostředků.

### ***1.2.3.1 Teoretické přístupy k řízení hotovosti***

#### **Baumolův model**

Autor W. Baumol z roku 1952 uvedl svůj pohled na hotovost jakožto zásobu majetku, která je ve společnosti spotřebována postupně, po částech, zejména na placení faktur dodavatelům. Podnik drží určitou výši hotovosti, kterou postupně čerpá až na pojistnou výši, poté musí prodat část krátkodobých cenných papírů, aby dosáhl požadované úrovně zásoby hotovosti. [2]

Baumolův model řeší optimální velikost této zásoby, kde zohledňuje úrokovou sazbu ( $i$ ) cenných papírů, transakční náklady ( $C_t$ ) a roční spotřebu ( $C$ ) hotovosti, neboť je důležité nezadržovat v podniku zbytečně vysokou zásobu. [2]

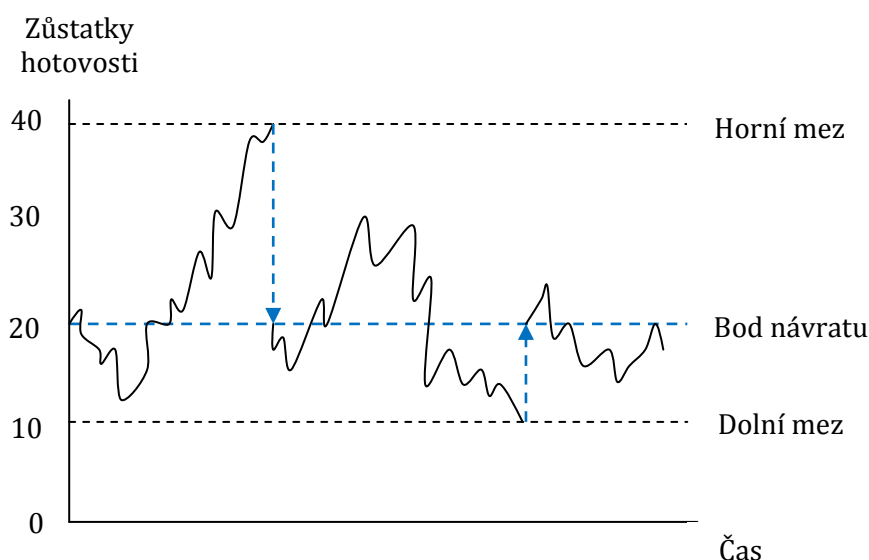
$$Q \text{ (objem hotovostní rezervy)} = \sqrt{\frac{2 * C * C_t}{i}}$$

Význam vzorce (Baumolova modelu) spočívá v tom, že vysoké výnosy z cenných papírů zúročí finanční prostředky a naopak, pokud budou transakční náklady příliš vysoké, společnost nebude hotovost investovat. Tento model je zařazen do teoretických modelů, neboť v praxi se příliš nestává, aby čerpání hotovosti bylo rovnoměrné. [2]

Miller-Orrův model

M. H. Miller a D. Orr vyvinuli model řízení hotovosti, který navazoval na Baumolův a odstraňoval jeho nedostatky týkající se rovnoměrnosti a předvídatelnosti budoucích zůstatků hotovosti. Gros tohoto modelu tkví ve stanovení tří úrovní zůstatků peněžních hotovostí, a sice horní, dolní a optimální úrovně (čili bodu návratu). Jestliže hotovostní zůstatek dosáhne horní meze, podnik nakoupí likvidní cenné papíry (v objemu rozdílu horní a optimální hranice), ovšem pokud hotovost dosáhne dolní hranice, společnost likvidní cenné papíry prodá za účelem dosažení optimální úrovně. [2]

Obrázek č. 6: Miller-Orrův model



Zdroj: [2, str. 536]

Rozmezí ( $R$ ) mezi horní a dolní hranicí určuje úroková sazba ( $i$ ), transakční náklady ( $C_t$ ) a denní rozptyl ( $\sigma$ ) změny zůstatků hotovosti. Rozptyl zde slouží ke zkoumání zůstatků hotovosti v minulosti, neboť tento model říká, že nelze předvídat budoucí zůstatky peněžních prostředků. Tyto proměnné autoři použili při sestavení vzorce pro určení rozpětí ( $R$ ) mezi horní a dolní mezí [2]:

$$R = 3 * \left( \sqrt[3]{\frac{3}{4} * \frac{C_t * \sigma}{i}} \right)$$

Miller-Orrův model přináší podnikům několik principů, které se hodí do reality, zejména stanovení horní meze zůstatků hotovosti, odhalení možností investování do likvidních cenných papírů, s tím související sledování úrokových měr a transakčních nákladů. [2]



### 1.2.3.2 Praktický přístup k řízení hotovosti

#### Cash pooling

„Soustředování přebytků peněžních prostředků na jednom účtu, a to v kombinaci s možností využívání kontokorentu.“ [2, s. 520] Cash pooling je určen a využíván především velkými korporacemi a organizacemi, které mají široce rozvětvenou horizontální a vertikální strukturu, využívají k podnikání větší počet účtů v rámci jedné banky a jedná se o ekonomicky propojené osoby, kdy za těchto podmínek lze sdílet pracovní kapitál s cílem snižování nákladů kapitélů, potřeby externího dodatečného kapitálu a řízení cash flow v rámci skupiny. Aby bylo možné využívat cash pooling, je nutné uzavřít rámcovou smlouvu, čímž vzniká nárok propojených osob na přístup k tzv. *Master účtu*, kde jsou nashromážděné společné peněžní prostředky. [2]

Cash pooling může být rozdělen na *reálný* a *fiktivní cash pooling*.

*Fiktivní cash pooling* spočívá v tom, že denní debetní i kreditní zůstatky všech účastnických účtů se úročí společně za celou skupinu, čímž dochází k úrokové kompenzaci. Zde nedochází k fyzickému převodu peněz na tzv. *Master účet*, banka zde vyrovnává zůstatky pouze fiktivně. Mezi výhody fiktivního cash poolingů lze zařadit udržení samosprávy přidružených společností, relativně nízké náklady poolingů a bankovní náklady, neboť nedochází k žádným fyzickým převodům. [2]

Podstatou *reálného cash poolingů* je, že dochází k fyzickému shromažďování peněžních zůstatků všech zapojených společností na jednom tzv. *Master účtu*. Jedná se o nulové bilancování, kdy každý den dochází k vynulování účtů jednotlivých participujících společností. Následně se vypočte odpovídající úročení z konsolidovaného zůstatku *Master účtu* a úroková kompenzace pro jednotlivé zúčastněné účty dle stavu před vynulováním. [2]

Existují tři modifikace reálného cash poolingů [2]:

- *Jednosměrný (zero balance bez reversu)* – na začátku každého dne jsou zůstatky na účtech stejné jako zůstatky z konců dnů po vynulování, jsou tedy nulové.
- *Dvousměrný (zero balance s reversem)* – na začátku každého dne se vystornují nulové zůstatky a připíší se výše zůstatků z konce dnů před vynulováním účtů.
- *Víceúrovňový* – používá se v případě, kdy některá z dceřiných společností vlastní další dceřiné společnosti nebo disponuje více účty. Nejprve dochází

ke shromažďování peněžních prostředků na úrovni dceřiné společnosti a následně na úrovni Master účtu.

Mezi výhody reálného cash pooling patří zejména centrální kontrola zdrojů, vzniklé schodky financované ze skupinových fondů a snížení požadavků na úvěr, kdy pro celou skupinu existuje pouze jeden kreditní limit na Master účtu. K nevýhodám lze řadit vytváření mezifiremních půjček, které jsou spojeny s rizikem srážkové daně a DPH, vysoké nároky na právní ošetření v souvislosti komplikovaného financování, vysoké bankovní náklady spojené s příhraničními převody v rámci participovaných účtů aj. [2]

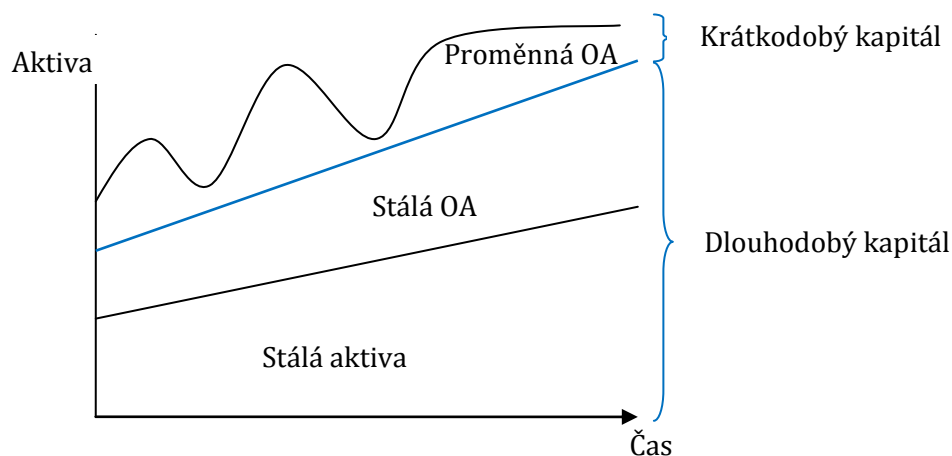
### 1.3 Financování oběžného majetku

Financování aktiv jako celku je prováděno pomocí dlouhodobých (dlouhodobé úvěry, dlouhodobé cenné papíry, zisk aj.) či krátkodobých (krátkodobé bankovní úvěry, půjčky, nevyplacené mzdy, závazky k dodavatelům aj.) zdrojů. [9]

V souvislosti se sezónními výkyvy, hospodářským cyklem a podobně lze rozlišit oběžný majetek na dvě části, a to stálou (trvale vázána v podniku) a proměnnou. Na základě tohoto rozčlenění se přizpůsobuje financování majetku, kde rozlišujeme [9] tři způsoby, a sice umírněný, konzervativní a agresivní.

**Umírněný přístup** – z obrázku č. 7 (viz níže) je zřejmé, že proměnná aktiva jsou financována krátkodobými zdroji a stálá aktiva dlouhodobými. Tento přístup se zakládá na tom, že generované cash flow z aktiv následně hradí půjčky poskytnuté na tato aktiva a ty se samy splácí.

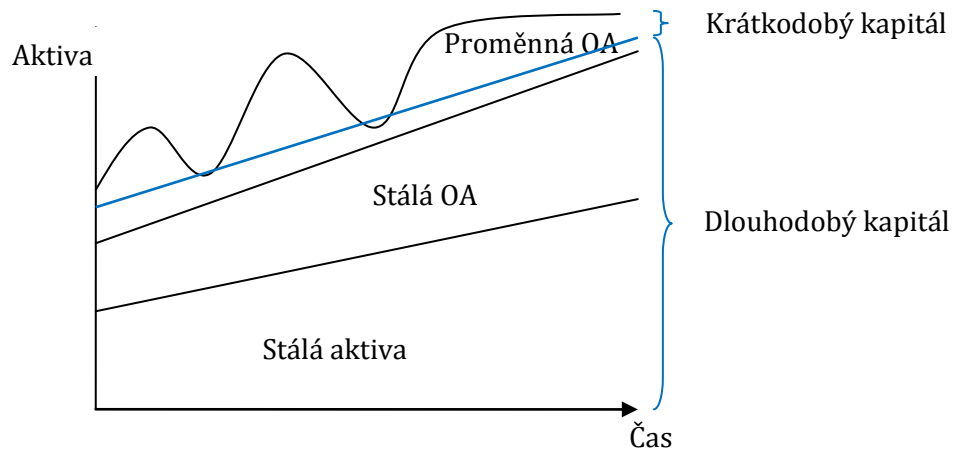
Obrázek č. 7: Umírněný způsob financování



Zdroj: upraveno dle [9], 2012

**Konzervativní způsob** reprezentuje nejdražší variantu financování, ale nejméně rizikovou. Zde kryjí dlouhodobé zdroje nejen stálá aktiva (stálá aktiva a stálá oběžná aktiva), ale i část proměnných.

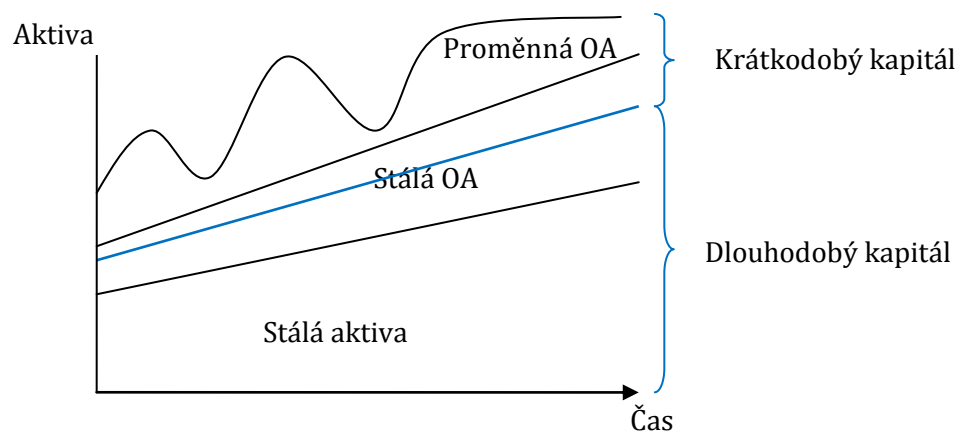
Obrázek č. 8: Konzervativní způsob financování



Zdroj: upraveno dle [9], 2012

**Agresivní způsob** patří k levnější, ale za to rizikovější variantě financování, kdy podnik využívá krátkodobé zdroje ke krytí kromě proměnlivé části, ale i k části stálých oběžných aktiv, jak je možné spatřit na obrázku č. 9.

Obrázek č. 9: Agresivní způsob financování



Zdroj: upraveno dle [9], 2012

K orientačnímu zjištění, který z výše uvedených přístupů financování či strategii zvolit, nabízí [16] možný výpočet (viz tabulka č. 4).

Tabulka č. 4: Strategie řízení pracovního kapitálu ve vztahu k aktivům

| Strategie     | Hodnota ČPK / Aktiva |
|---------------|----------------------|
| Konzervativní | větší než 0,3        |
| Umírněná      | 0,1 – 0,3            |
| Agresivní     | menší 0,1            |

Zdroj: [16, s. 287]

Z výše uvedeného a na základě použité literatury [6] a [9] lze vyvodit následující závěry (viz tabulka č. 5) týkající se likvidity a rizika společnosti spojené s jednotlivými strategiemi financování.

Tabulka č. 5: Vliv zvolené strategie financování na riziko a likviditu podniku

| Strategie     | Riziko   | Likvidita |
|---------------|----------|-----------|
| konzervativní | průměrné | průměrná  |
| umírněná      | nízké    | vyšší     |
| agresivní     | vysoké   | nižší     |

Zdroj: vlastní zpracování dle [6] a [9], 2012

Způsob respektive strategie financování není dána jednoznačně, vše se odvíjí od velikosti a typu podniku, předmětu podnikání, přístupu managementu a od dalších nespočetných, ale podstatných faktorů.

## 2 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Rozhodování většinou představuje nelehký úkol, neboť nynější rozhodnutí ovlivní naše budoucí žití. Při každém rozhodování v našem životě posuzujeme klady a zápory všech možností, které se nám nabízejí, a na základě srovnání rozhodneme.

Pokud se zaměříme na podnik, který reprezentuje základní ekonomický útvar, pak při rozhodování dochází ke srovnání přínosů a zároveň prostředků vynaložených na dané rozhodnutí, kde právě vynaložené prostředky se označují termínem náklady. Náklady provázejí bezmála všechny aktivity, jež se odehrávají v podnikatelském prostředí, jsou součástí každé podnikatelské činnosti a z tohoto důvodu hrají nejdůležitější roli v životě podniku a vzniká tak potřeba je řídit. Nelze také opomenout fakt, že snahou každého podnikatele je dosahování zisku, který lze zjistit rozdílem účetních výnosů a účetních nákladů. [17]

Hospodaření podniku, jeho finanční a materiálová struktura zajímá jak subjekty uvnitř podniku (interní subjekty – vlastníci, manažeři, ...), tak i v jeho okolí (externí subjekty – obchodní partneři, banky, investoři, stát, ...). Každý subjekt se ovšem zajímá o trochu jiné informace. Na základě toho je možné rozlišit tři základní typy účetnictví, a sice:

- finanční,
- daňové a
- manažerské.

Manažerské účetnictví se od finančního liší zejména větší potřebou informací o nákladech, které jsou důležité pro řízení podnikatelského procesu. [18] Skládá se ze tří subsystémů, jež kumulují, zpracovávají a poskytují informace pro řízení podniku. Jedná se o [19]:

- nákladové účetnictví – „...má sice i nadále charakter registrátora historických nákladů, avšak použitím normové metody nákladového účetnictví je schopno registrovat okamžitou úroveň vznikajících nákladů ze srovnání vývoje historických dat usuzovat na budoucí tendence vývoje nákladů“ [19, s. 76],
- rozpočetnictví – soubor nástrojů stanovující budoucí nákladové úkoly střediskům,
- kalkulace – prostupují celým výrobním procesem (od vývoje, přes přípravu, výrobu, až po konečnou výrobu produktu).

Řízení nákladů zahrnuje různé postupy, nástroje a metody, jejichž úkolem je ulehčit manažerům poznání nákladů a na základě toho vykonávat taková rozhodnutí, jež budou směřovat k dosahování stanovených cílů a vizí. Hlavním cílem je optimalizace a úspora nákladů. [17]

Výchozím a důležitým kritériem pro správné řízení nákladů je hospodárnost. „Vyjadřuje takový průběh nákladů podniku, při kterém se dosahuje žádoucích výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů ekonomického růstu.“ [18, s. 52] Existují dvě základní formy hospodárnosti, které plynule přecházejí jedna v druhou, jedná se o [18]:

- *Úspornost* – lze charakterizovat jako reálné snížení absolutní výše nákladů, které vynakládáme na konkrétní objem výkonů. Lze jí dosáhnout, pokud jsou potřebné výkony zajištěny s co nejnižším vynaložením ekonomických zdrojů. Úspornost lze využít hlavně u nákladů bezprostředně spojených s určitým druhem výkonu či s jeho jednotkou.
- *Výtěžnost* – lze charakterizovat jako relativní snížení nákladů na jednotku výkonu, neboť jí lze dosáhnout v případě, kdy maximalizujeme objem výkonů při konstantním vynakládání ekonomických zdrojů. Využití této formy nalezneme zejména u nákladů spojených s danou kapacitou.

Základ měření hospodárnosti představuje srovnání skutečně vynaložených nákladů s předem stanovenou mírou. [18]

## 2.1 Klasifikace nákladů

Aby bylo možné uplatnit nástroje řízení nákladů, je nutné náklady poznat a pochopit podstatu jednotlivých nákladových položek. Jelikož nákladových položek může být v organizaci velké množství, dochází k jejich členění do jistých homogenních skupin za účelem jejich dalšího ovlivňování a predikci chování v různých situacích. Náklady lze členit podle různých hledisek a kritérií [17]:

- druhové členění nákladů,
- účelové členění nákladů,
- členění nákladů dle závislosti na objemu výkonů,
- členění nákladů pro potřeby rozhodován.

### 2.1.1 Druhové členění nákladů

Náklady uspořádány dle druhu spotřebovaného externího vstupu. Toto členění je nejběžnějším a nejpoužívanějším ve finančním účetnictví. Tato klasifikace je využívána při sestavování například výkazu zisku a ztráty. Patří sem náklady:

- spotřeba materiálu, energie a služeb,
- osobní (mzdy, sociální náklady, ...),
- odpisy (hmotného i nehmotného investičního majetku),
- finanční (např. pojistné, bankovní úroky),
- externí práce a služby (např. doprava, opravy, ...).

Dle [18] mají tyto náklady tři následující vlastnosti. Jedná se o náklady externího charakteru, neboť vznikají při spotřebě výrobků, prací či služeb jiných objektů. Zároveň jsou to náklady prvotní, jelikož se o nich zmiňujeme poprvé. Poslední charakteristikou je jejich jednoduchost, protože je nelze dále podrobněji členit.

Podstata tohoto členění tkví v tom, že funguje jako informační podklad pro vedení společnosti, neboť při správném členění druhových nákladů informuje o tom, co je spotřebováno, kdy a od koho. [18]

Druhové členění nákladů napomáhá na základě relativního podílu individuálních nákladových druhů určit, jakou roli hraje konkrétní nákladový druh a zároveň jeho význam, což umožňuje poznat, na jaký druh nákladů se orientovat při snaze o nákladovou optimalizaci, popřípadě jak se v absolutní hodnotě projeví relativní úspora konkrétního nákladového druhu. [17]

Avšak na základě druhového členění nelze zjistit příčina vynaložení nákladů v podniku, čehož je využíváno celosvětově při sestavování výkazu zisku a ztráty, jelikož konkurence nemá možnost analyzovat faktory podnikové efektivity. To znamená, že konkurence může vyčíslit souhrnnou částku například spotřeby materiálu, ale už nepozná, zda se jedná o spotřebu jednicového materiálu, který tvoří součást produktu nebo o režijní materiál spotřebovaný v podobě provádění pomocných prací apod. K nevýhodám řadíme také fakt, že na základě této klasifikace nákladů nelze okamžitě zjistit hospodářský výsledek, a je tedy nutné kombinovat daný druh členění s dalšími druhy. [18]

## 2.1.2 Účelové členění nákladů

Podmínkou pro úspěšné řízení nákladů je umění určit příčiny vzniku nákladových položek, k čemu na rozdíl od druhového slouží právě účelové členění nákladů. [17]

### 2.1.2.1 Náklady technologické a na obsluhu a řízení

„Náklady technologické jsou náklady, které jsou bezprostředně vyvolány nějakou technologií nebo s ní nějakým způsobem účelově souvisí.“ [17, s. 37] Příkladem může být spotřeba materiálu určité kvality v určitém množství, mzdy pracovníků ve výrobě či odpisy zařízení používaného ve výrobě.

Náklady na obsluhu jsou ty náklady, „...které byly vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané činnosti.“ [18, s. 72] Jedná se například o náklady na administrativu, spotřebu energie v kancelářích, mzdy pracovníků na různých úrovních řízení.

Rozčlenění nákladů na technologické a na obsluhu a řízení je velmi obecné, ale představuje výchozí moment pro stanovení nákladů ve vztahu k jednotce výkonu. [17]

### 2.1.2.2 Náklady jednicové a režijní

Podrobnějším členění nákladů technologických a na obsluhu a řízení jsou náklady jednicové a režijní.

Technologické náklady se skládají jak z jednicových, tak režijních nákladů. Jednicovými náklady se rozumí ty náklady, které souvisí přímo s jednotkou prováděného výkonu (např. jeden konkrétní výrobek). Jedná se o náklady, jejichž výši lze předem zjistit, jsou jednodušeji kontrolovatelné na rozdíl od režijních. K řízení jejich hospodárnosti slouží kalkulace, zatímco u režijních nákladů se používají rozpočty.

Část technologických nákladů a náklady na obsluhu a řízení se řadí mezi režijní náklady, neboť nelze přiřadit jejich přesnou výši k jednotce výkonu, ovšem tento typ nákladů souvisí s technologickým procesem jako celkem (např. společné náklady pro určitý druh výrobku, či středisko, předpokládaná mzda mistra za měsíc vycházející z jeho zařazení atd.). [17] a [18]



Běžně se režijní náklady diferencují dle podnikových funkcí na [17]:

- *zásobovací režii* (zde jsou seskupeny režijní náklady, které slouží k zajištění nákupu, příjmu materiálu, uskladnění),
- *výrobní režii* (jedná se o režijní náklady související s výrobním procesem a pomocnými aktivitami),
- *odbytovou režii* (sdružuje náklady na prodej, expedici, reklamu, ...),
- *správní režii* (seskupení nákladů, které se váží k infrastruktuře organizace a jejím správním útvarům).

### **2.1.2.3 Náklady přímé a nepřímé**

Tyto náklady spadají do kalkulačního členění nákladů, které je zvláštní formou členění účelového. Zde se jedná o vymezení nákladů dle způsobu přiřazení, tedy o náklady přímé, které lze jednoznačně přiřadit konkrétnímu druhu výkonu a o náklady nepřímé, které zajišťují průběh podnikatelského procesu, vytvářejí optimální podmínky. [18]

Literatura [17] se při vymezení přímých a nepřímých nákladů mírně odlišuje od ostatní odborné literatury, neboť říká: „Náklady přímé jsou takové náklady, které můžeme specificky a exkluzivně vztáhnout k nějakému nákladovému objektu.“ [17, s. 38] Nákladový objekt chápeme jako identický prvek, jemuž jsou náklady přiřazeny, například stůl, váza, pohovka, skříň, automobil atd. Pokud jako nákladový objekt zvolíme stůl, pak dřevo je specificky (neboť daný kus dřeva byl pořízen za určitou cenu) a exkluzivně (nelze jej použít na výrobu jiného stolu) vztaheno k danému stolu. Jedná se o termín používaný v souvislosti s moderními manažerskými metodami. Nepřímé náklady jsou právě ty, které nelze specificky ani exkluzivně přiřadit nákladovému objektu, protože neexistuje exkluzivní vazba, nebo nejsme schopni tuto exkluzivní vazbu identifikovat. [17]

### **2.1.3 Členění nákladů dle závislosti na objemu výkonů**

Toto členění se využívá pro získání informací nejen o skutečných nákladech, ale zejména alternativách budoucího vývoje. Pro rozhodování a zhodnocení budoucích variant podnikání je třeba sledovat změny celkových nákladů v závislosti na objemu výkonů. Patří sem dvě hlavní skupiny nákladů [18]:

- variabilní náklady, jinak též proporcionální,
- fixní náklady, jinak též stálé.

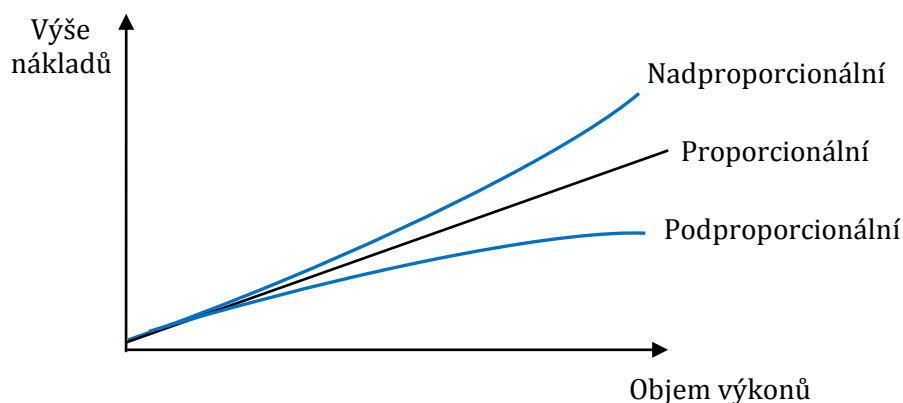
Dále existují náklady celkové a průměrné. Celkové náklady vznikají souhrnem nákladů na výrobu určitého množství produkce, zatímco průměrné náklady představují náklady na jednotku produkce při určitém množství produkce.

### 2.1.3.1 Variabilní náklady

Tyto náklady se mění v závislosti na objemu výroby, neboli při zvýšení objemu výroby o jednu jednotku, musíme opakovaně vynaložit i náklady variabilní. Zde rozlišujeme *náklady proporcionální, podproporcionální a nadproporcionální*.

Co se proporcionálních nákladů týče, mění se přímo úměrně změně objemu výroby. Průměrné náklady jsou konstantní, tudíž se hospodárnost nemění. O nákladech nadproporcionálních hovoříme v situaci, kdy náklady rostou rychleji než objem produkce. Průměrné náklady nabývají progresivního charakteru a dochází ke snižování hospodárnosti. Pokud nastane opak, čili náklady rostou pomaleji s rostoucím objemem výroby, hovoříme o nákladech podproporcionálních. Průměrné náklady mají degresivní charakter a dochází takto ke zvyšování hospodárnosti. Průběh celkových nákladů je zobrazen na obrázku č. 10: Průběh celkových nákladů. [9] a [18]

Obrázek č. 10: Průběh celkových nákladů



Zdroj: [18, s. 80]

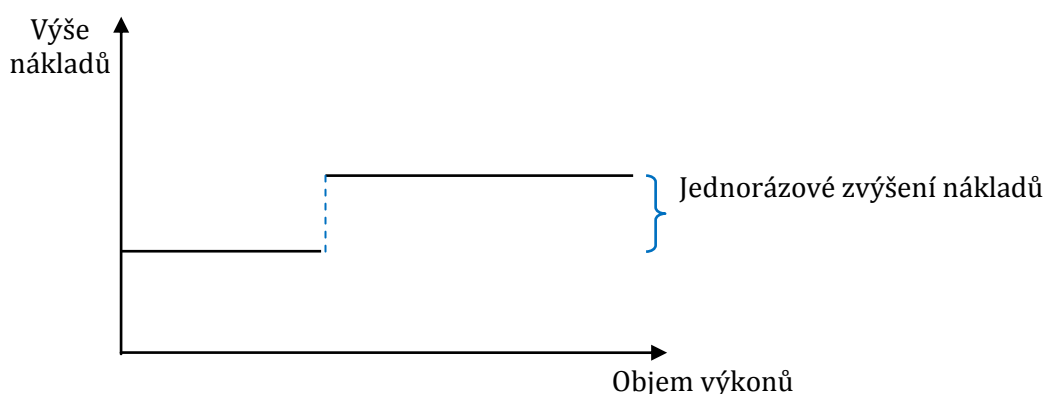
### 2.1.3.2 Fixní náklady

„Fixní náklady jsou náklady, které se nemění v určitém rozsahu prováděných výkonů nebo aktivity podniku. Jde zpravidla o tzv. kapacitní náklady, vyvolané potřebou zajištění podmínek pro efektivní průběh reprodukčního procesu.“ [18, s. 80] Tato skutečnost vytváří tlak na maximální využívání dostupné kapacity. Nelze v žádném případě opomenout fakt, že fixní náklady vznikají i v případě, že podnik nevyrábí (objem produkce je nulový).

Pokud podnik zvyšuje objem výroby, a to při neměnných fixních nákladech, dochází k poklesu podílu fixních nákladů na jednotku produkce, a tím vzniká relativní úspora fixních nákladů. Pokud ovšem podnik nevyužívá dostatečně svou výrobní kapacitu, dochází k nevyužití fixních nákladů. [9]

K fixním nákladům se váže termín nákladová remanence, což znamená, že se zvyšováním výrobní kapacity (např. nákupem nových výrobních hal, zařízení, technologií, ...) rostou fixní náklady, naproti tomu při omezení výroby fixní náklady většinou nemají tendenci hned klesat, neboť podniku stále zůstávají určité povinnosti (např. platba nájemného, úroků, odepisování budov, strojů, ...). [9]

Obrázek č. 11: Průběh celkových fixních nákladů



Zdroj: upraveno dle [18, s. 82], 2012

### 2.1.3.3 Fixní a variabilní náklady v praxi

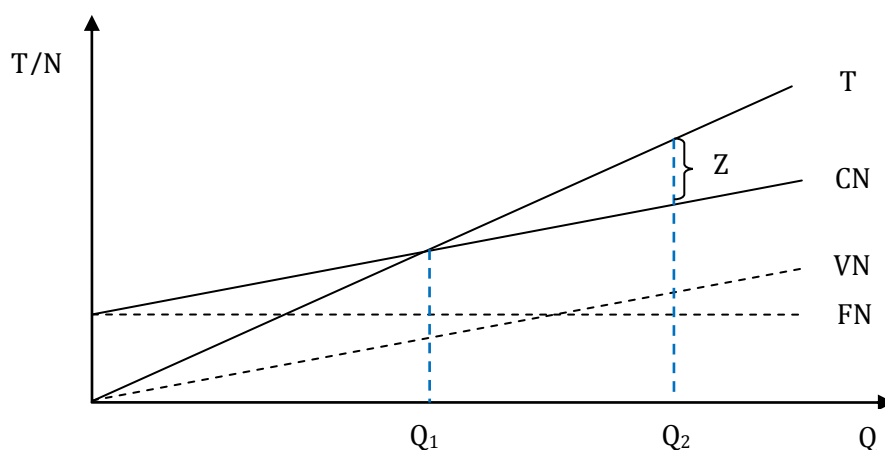
Informace získané na základě členění nákladů v závislosti na objemu výkonů umožňují odhadovat vývoj budoucích nákladů a zároveň vytvářet varianty budoucího vývoje, a tak variantně reagovat na změny podnikatelského procesu. „Kvantifikace fixních a variabilních nákladů tvoří základ celé řady progresivních postupů a metod využívaných např.:

- při tvorbě variantně sestavovaného systému podnikových plánů,
- při kalkulování nákladů výkonů,
- při rozpočtování režie na principu tzv. flexibilních rozpočtů (Flexible Budgets) a tzv. rozpočtů vycházejících z nulového základu (Zero Based Budgets).“ [18, s. 83]

Dále se informace o závislosti nákladů na objemu jednotlivých procesů a aktivit využívají také v přístupu k řízení, který je založen na analýze vztahu nákladů a přínosů k aktivitám čili *Activity Based Management*. [18]

Nejvíce se však fixní a variabilní náklady využívají při řešení rozhodovacích úloh na existující kapacitě. Jedná se o tzv. *úlohy CVP (Cost – Volume – Profit)*, které analyzují vliv změny v objemu a sortimentu výkonů na výši nákladů, výnosů a zisku. Stěžejní místo v těchto úlohách představuje kvantifikace a analýza tzv.  *bodu zvratu*. [18] Tento bod zobrazuje úroveň produkce, kterou musí podnik zabezpečit, aby byly uhrazeny náklady (variabilní a fixní). V tomto bodě se zisk rovná nule. [9]

Obrázek č. 12: Grafické znázornění bodu zvratu, rozpočtované úrovně zisku a marže



Zdroj: [18, s. 84]

- kde: T... výnosy z prodeje,  
 N... náklady,  
 CN... celkové náklady,  
 VN... variabilní náklady,  
 Z... žádaná úroveň zisku,  
 Q... objem výkonů,  
 Q<sub>1</sub>... objem prodaných výkonů, zajišťující dosažení bodu zvratu,  
 Q<sub>2</sub>... objem prodaných výkonů, zajišťující dosažení žádané úrovně zisku.

Výše uvedený obrázek č. 12 zobrazuje souvislost mezi proporcionálními náklady, fixními náklady a proporcionálními tržbami (proporcionálními výnosy z prodeje) při výrobě dvou různých objemů výkonu.

Jelikož proporcionální náklady přímo souvisí s prodanou jednotkou produkce, jejich úhrada je tak zabezpečena, samozřejmě v případě, že jednotková cena je vyšší než daná úroveň nákladů. [18]

Na druhé straně fixní náklady, ty byly vynaloženy za účelem zajištění výroby a prodeje celkových výkonů. „Úroveň, s jakou přispívají prodané výkony k jejich reprodukci, vyplývá z rozdílu mezi cenou a proporcionálními náklady vynaloženými na jejich provedení.“ [18, s. 85] Z toho vyplývá, že fixní náklady jsou uhrazeny až od určitého objemu prodaných výkonů. Rozdíl mezi cenou a proporcionálními náklady výkonu nazýváme *marží*, jinak též *krycí příspěvek* či *příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku*. Právě tato marže poskytuje velmi podstatnou informaci, a proto může být využita jako základní kritérium ziskovosti jednotlivých výkonů ve vztahu ke zvoleným kapacitním omezením, ale navíc též jako kritérium efektivnosti prodeje výkonů. [18]

Bod zvratu vypočítáme jako podíl, který vyjadřuje, kolik marží pokryje celkovou výši fixních nákladů [18, s. 85]:

$$Q_1 = \frac{FN}{c_j - v_j}$$

kde:  $Q_1$ ... objem prodaných výkonů v jednotkách množství, při kterém je dosaženo bodu zvratu,

FN...fixní náklady v celkové výši,

$c_j$ ... jednotková prodejní cena výkonu,

$v_j$ ...variabilní (proporcionální) jednotkové náklady.

Základní vzorec pro výpočet bodu zvratu lze modifikovat:

- pro výpočet objemu produkce pro dosažení žádoucí úrovně zisku (Z) [18]:

$$Q_2 = \frac{FN + Z}{c_j - v_j}$$

- pro analýzu nákladů, kde se zaměříme například na náklady ovlivněné a neovlivněné změnou ve způsobu provádění výkonů místo nákladů variabilních a fixních. [18]

#### 2.1.4 Členění nákladů pro potřeby rozhodování

Už z názvu je zřejmé, k jakému účelu toto členění nákladů slouží, tedy pro potřeby rozhodování. Informace, tím způsobem získané, podnik využívá k různým analýzám, k vyhodnocování situací apod. Jedná se o informace potřebné pro zhodnocení

budoucích možností podnikání. Do této klasifikace je možné zahrnout též náklady fixní a variabilní, které jsou uvedeny v kategorii členění nákladů v závislosti na objemu výkonů (viz výše). Dále bych zde zmínila zejména náklady oportunitní, relevantní a irelevantní.

#### **2.1.4.1 Oportunitní náklady**

Oportunitní náklady jinak též známy pod pojmem náklady obětované příležitosti, je možné kvantifikovat jako hodnotu ušlého příjmu z varianty, která byla zamítnuta, jelikož byla přijata varianta jiná. „Oportunitní náklady jsou tak charakterizovány jako „ušlé“ výnosy, o které se podnik připravuje tím, že určitou alternativu dalšího rozvoje neuskutečňuje.“ [18, s. 89] Tento druh nákladů se využívá v případě, kdy se podnik rozhoduje mezi dvěma a více variantami, a zároveň při omezenosti zdrojů, neboť volbou té nejlepší varianty nezbyvají zdroje pro uskutečnění dalších variant, proto je zde požadavek, aby byla přijata alternativa s největším efektem, a efekt ostatních variant byl menší. [17] a [18]

#### **2.1.4.2 Relevantní a irelevantní náklady**

Při konstrukci variant, respektive informačních podkladů pro rozhodování o budoucnosti, se vychází zejména z odhadovaných hodnot nákladů těchto navrhovaných variant. Aby bylo možné varianty srovnávat, je nutné umět určit náklady, které budou realizováním dané varianty ovlivněny a které ne. Náklady irelevantními nazýváme ty náklady, které jsou pro dané rozhodnutí nedůležité, neboť se nezmění při volbě jakékoliv varianty. Kdežto náklady relevantní zde hrají významnou roli, protože s výběrem a následnou realizací varianty se mění. [18]

„Koncept relevantních a irelevantních nákladů začal být používán pro hodnocení manažerských rozhodnutí s cílem eliminovat zkresení, která nám mohou do rozhodovacího procesu přinést irelevantní náklady a jejich zahrnutí do rozhodovacího procesu.“ [17, s. 41]

## **2.2 Metody řízení nákladů**

Kritérium hospodárnosti, jež ukazuje takový průběh nákladů, při kterém dosahuje podnik potřebných výkonů, a to s nejmenším vynaložením ekonomických zdrojů, hraje svou roli právě v metodách řízení nákladů. Zde se za zásadní považuje získat ekonomické zdroje za co nejnižší cenu.

Jak již bylo výše uvedeno, manažerské účetnictví integruje tři subsystémy (nákladové účetnictví, rozpočetnictví a kalkulace). Z těchto subsystémů lze také odvodit metody (nástroje) řízení nákladů. V této podkapitole se zaměřím zejména na kalkulace a rozpočty.

### 2.2.1 Kalkulace jako základ nákladového řízení

Nákladová kalkulace je v současné době považována za nejstarší a nejpoužívanější nástroj manažerského účetnictví, respektive nástroj hodnotového řízení. „Kalkulaci je možné definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy, tj. kalkulační jednotci či nákladovému objektu.“ [17, s. 55]

Kalkulaci nákladů lze též vymežit jako „písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednotci.“ [9, s. 101] *Kalkulační jednotci* rozumíme konkrétní výkon (např. výrobek, služba, ale též polotovary...) určený měřicí jednotkou (např. jednotkou množství – kusy; hmotnosti – kg, t; délky – m, cm...). [9]

Funkce kalkulace v systému řízení podniku [19]:

- jedná se o klíčový informační podklad pro řízení nákladů výkonů,
- představuje základní východisko pro plánování a kontrolu v operativním řízení,
- hraje důležitou roli při rozhodování o struktuře a sortimentu produkovaných výkonů,
- využívá se pro určení vnitropodnikových cen.

Problém u kalkulací, jak uvádí literatura [17], je spojen s rozlišením nákladů na přímé a nepřímé, kdy zásadní roli hraje alokace režijních nákladů, jelikož je nelze specificky ani exkluzivně přiřadit nákladovému objektu. Toto je i příčinou vzniku různých kalkulačních metod a alokačních principů, protože pokud by veškeré náklady byly přímé, bylo by možné je snadno přiřadit nákladovému objektu, a tak získat relativně přesné informace o nákladech výkonu. Jednotlivé druhy kalkulačních metod se zpravidla diferencují způsobem alokace režijních nákladů.

Dle účelu, ke kterému má kalkulace sloužit, lze uvést následující varianty [17]:

- *Předběžná kalkulace* – využívá se, pokud podnik potřebuje informace o nákladech výkonu dříve, než zahájí jakoukoliv aktivitu na výrobku či službě.

Jedná se o odhad budoucích nákladů na nákladový objekt, neboť podnik nemá konkrétní informace o velikosti spotřebovaných vstupů na nákladový objekt.

- *Výsledná kalkulace* – sestavují se pro potřeby podniku, který chce kvantifikovat náklady výkonu po ukončení realizace daného výkonu. Slouží jako zpětná vazba k hodnocení hospodárnosti, posuzuje se odhadovaná a skutečná výše spotřebovaných vstupů.
- *Operativní kalkulace* – typická pro vysoce automatizovaný průmysl. Sestavuje se v průběhu výroby konkrétní série výrobků, aby bylo možné sledovat změny ve výši přímých nákladů, zapříčiněné například změnou pracovního postupu, nastavením strojů atd.

V praxi ovšem podnik nepoužívá pouze jeden druh nákladové kalkulace, ale vytváří si tzv. *kalkulační systém*, který znázorňuje soustavu kalkulací s přesně stanoveným účelem využití a vazbami mezi nimi. Odtud poté mohou čerpat informace pracovníci na různých úrovních managementu. [17]

Hlavním cílem každého pracovníka, jež sestavuje kalkulace, je získat informace nejvíce využitelné pro rozhodování manažerů. Zde je vhodné uvést výrok prof. Synka (2001): „Přesnost a využitelnost kalkulací roste s přičítáním co nejvyššího podílu nákladů přímo na kalkulační jednici (nákladový objekt).“ [17, s. 57] Je tedy logické, že se projevuje snaha o absolutní nákladovou alokaci. Ovšem nákladová kalkulace by měla informovat nejen o celkové výši nákladů na výkon, ale také o struktuře nákladů. Právě strukturovaná kalkulace (tabulka č. 6) poskytuje tyto informace a navíc úroveň ceny při různých situacích.

Tabulka č. 6: Úrovně nákladů v rámci kalkulace

| Jednoduchá kalkulace  | Strukturovaná kalkulace  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přímý materiál</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přímý materiál</li> </ul>                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přímé mzdy</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přímé mzdy</li> </ul>                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepřímé (režijní) náklady</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výrobní režie</li> </ul>                  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstrukční příprava</li> </ul>           |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Náklady na prodej a distribuci</li> </ul> |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedení a správa</li> </ul>                |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> </ul>                      |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výzkum</li> </ul>                         |

Zdroj: [17, s. 58]



Každý jistě ví, že struktura nákladů, požadavky na jejich klasifikaci, způsob alokace a podobně se podnik od podniku liší. „Struktura, v níž se stanovují a zjišťují náklady výkonů, je vyjádřena v každém podniku individuálně v tzv. kalkulačním vzorci. Pojem „vzorec“ však nelze chápat jako jednoznačně danou formu vykazování.“ [18, s. 137] Důležitost vzorce spočívá ve způsobu řazení nákladových položek, jejich detailního členění, vztah ke kalkulaci ceny a dalších veličin včetně struktury mezisoučtů, vše s ohledem pro potřeby různých uživatelů kalkulací. [18]

U nás, v České republice, je pod pojmem kalkulační vzorec, znám tzv. typový kalkulační vzorec (viz obrázek č. 13, vlevo), se kterým se ovšem často pracuje jako s pevnou konstantou, bez znalostí souvislostí a struktury nákladů. [17]

Velké množství podniků odděluje kalkulaci nákladů a ceny. V praxi je cena ovlivňována konkurenčním prostředím, a proto se stává, že podnik musí přijmout tržní cenu, od které se poté odvíjí náklady výkonu. V takové situaci podnik využívá retrogradní kalkulaci a příslušný retrogradní vzorec (viz obrázek č. 13, vpravo).

Obrázek č. 13: Struktura typového kalkulačního vzorce a retrogradní kalkulační vzorec

|                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Přímý materiál                | <b>Základní cena výkonu</b>          |
| 2. Přímé mzdy                    |                                      |
| 3. Ostatní přímé náklady         |                                      |
| 4. Výrobní (provozní) režie      |                                      |
| <hr/>                            |                                      |
| Vlastní náklady výroby (provozu) | - Dočasná cenová zvýhodnění          |
| 5. Správní režie                 | - Slevy zákazníkům                   |
| <hr/>                            |                                      |
| Vlastní náklady výkonu           | • sezónní                            |
| 6. Odbytové náklady              | • množstevní                         |
| <hr/>                            |                                      |
| Vlastní náklady výkonu           | <b>CENA PO ÚPRAVÁCH</b>              |
| 7. Zisk (ztráta)                 | <b>- Náklady</b>                     |
| <hr/>                            |                                      |
| <b>Cena výkonu (základní)</b>    | <b>ZISK (jinak vyjádřený přínos)</b> |

Zdroj: [17, s. 138, s. 140]

Základní druhy kalkulace lze rozlišit dle úplnosti nákladů, s nimiž pracují [9]:

- *kalkulace úplných nákladů* – jsou nazývány též absorpční, neboť absorbují (zahrnují) veškeré náklady,

- *kalkulace neúplných nákladů* – jinak též označovány jako kalkulace variabilních nákladů, počítají pouze s přímými náklady a příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku.

### 2.2.1.1 Metody kalkulace

Volba kalkulační metody nezáleží jen na účelu, který má plnit, ale také na typu organizace, struktuře prováděných výkonů, zároveň nelze neopomenout, že čím přesnější a detailnější kalkulaci použijeme, tím také budou vyšší náklady na získání vstupních dat. [17]

V následujícím textu budou krátce představeny a popsány základní a v dnešní době poměrně používané kalkulace, a sice *kalkulace dělením* (prostá a s poměrovými čísly), *přirážková* (sumační a diferencovaná) a *metoda přiřazování nákladů dle aktivit (jinak též ABC)*.

- *Kalkulace dělením*: pro tento typ kalkulací je charakteristické, že se náklady na jednotku přiřazují jako prostý podíl nákladů podniku a počtu jednotek výkonů. Při používání kalkulace *prostým dělením* se musíme nejdříve ujistit, že výkony jsou homogenní, to znamená, že spotřebovávají identický podíl přímých i nepřímých nákladů nebo v případě, že se jedná o náklady vyvolané pouze jedním druhem výkonu. „Kalkulace dělením s poměrovými čísly přiřazuje společné náklady výkonům na základě jejich příčinného vztahu k tzv. přepočtené jednici, která vyjadřuje rozdílnou nákladovou náročnost konkrétních výkonů.“ [17, s. 128]
- *Kalkulace přirážková*: charakteristické pro tyto kalkulace je, že pro přičítání nákladů výkonům používají hodnotově nebo naturálně (např. hodiny práce) vyjádřené rozvrhové základny. „Rozvrhová základna je v zásadě „spojovacím můstkem“, který umožňuje překlenout nikoliv přímý, ale pouze zprostředkovaný vztah nepřímých nákladů k jednici výkonu.“ [17, s. 134] Zásadní je, aby měla příčinný vztah jak k rozvrhovaným nákladům, tak k objektu alokace. Ke zjištění přirážky nepřímých nákladů se v *sumační metodě* vychází ze vztahu mezi nepřímými náklady a jedinou rozvrhovou základnou. Sumační metoda ovšem předpokládá, že všechny nepřímé náklady se vyvíjí úměrně jediné veličině (zvolené rozvrhové základně). Sumační metoda ale může v praxi zatěžovat neúměrně některé produkty oproti ostatním. Proto se častěji používá *diferencovaná varianta* přirážkové kalkulace, která pro rozvrh různých skupin

nepřímých nákladů užívá různé rozvrhové základny, kdy se při výběru dané rozvrhové základny bere v potaz právě příčinný vztah mezi oběma veličinami. [17]

- *Kalkulační metoda ABC (Activity Based Costing)*: gros této metody tkví v tom, co nejpřesněji přiřadit nepřímé náklady podle skutečné příčinnosti jejich vzniku dílčím činnostem, následně výkonům. Činnost pro tyto účely chápeme jako samostatnou aktivitu (například doprava, objednání materiálu, seřizování strojů apod.). Zjišťují se, jaké náklady vyvolávají dané aktivity. Vztahy vyvolávající vznik nákladů se nazývají cost drivers. Jako cost drivers může uveden počet objednávek, dodavatelů, odběratelů, strojové hodiny aj. Posléze se náklady stanovené na aktivitu alokují na výkony (kam patří produkty, služby a ostatní) jako jednotkové náklady. Provázanost nákladů s aktivitami lze tedy popsat následovně [9]:

*aktivity spotřebovávají zdroje (náklady) a výkony zase spotřebovávají aktivity.*

### 2.2.2 Rozpočty jako nástroj řízení

„Rozpočetnictví je hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení. Je zaměřeno na stanovení budoucích nákladů, výnosů, výsledku hospodaření, příjmů a výdajů, které vyplývají z dlouhodobých i krátkodobých cílů podniku, a na kontrolu plnění těchto cílů.“ [9, s. 123] Rozpočetnictví navazuje na ostatní nástroje řízení podniku, například na již zmíněné kalkulace, nákladové účetnictví a jiné.

Co si vlastně pod pojmem rozpočet představit? „Rozpočtem rozumíme kvantitativní (číselné), v peněžních jednotkách vyjádřené údaje o očekávané, resp. plánované realitě.“ [19, s. 124]

Rozpočet přesně určuje cíle, potažmo úkoly nejen celému podniku (kam patří plán výnosů, nákladů, zisku), ale též jednotlivým podnikovým střediskům (rozpočet střediska). [9] Z toho plyne, že rozpočet plní určité funkce [20]:

- *plánovací* – určuje cíle pro dané období,
- *koordinační* – koordinuje aktivity útvarů podniku na základě organizační struktury,
- *motivační* – usiluje o motivaci vedoucích pracovníků, aby bylo dosaženo dílčích cílů, které vycházejí z cílů podniku jako celku,
- *kontrolní* – srovnávání skutečně dosažených hodnot s rozpočtovanými,

- *měření výkonnosti* – měří činnost (výsledky) středisek.

I přesto, že rozpočet stanovuje úkoly nejen pro podnik jako celek, ale i na nižší úrovni řízení, jak již bylo uvedeno výše, není jeho hlavním cílem učít kritéria, která musí být bezvýhradně dosažena, navíc bez toho aniž by byly respektovány interní a externí podmínky podnikání.

Podstata rozpočtů spočívá ve snaze snížit míru neurčitosti a zefektivnit rozhodovací proces. Toho lze dosáhnout za provedením analýzy pravděpodobných budoucích situací, posouzením možných variant jejich řešení a podporováním těch variant, které jsou pro podnik nejprospěšnější (optimalizují jeho činnost) z hlediska dlouhodobého, neboť větší část nákladů bývá důsledkem dlouhodobých rozhodnutí. [18]

Rozpočty můžeme členit následovně [9]:

- *dle období* – dlouhodobé rozpočty finančních zdrojů, roční rozpočty výnosů, nákladů, zisku a krátkodobé rozpočty (např. měsíční, čtvrtletní) a rozpočet peněžních příjmů a výdajů (jinak též rozpočet peněžních toků),
- *dle stupně řízení* – základní (za jednotlivá střediska) a souhrnné (vztahuje se k celkovým aktivitám čili podniku jako celku),
- *dle rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů* – úplné (rozpočet veškerých nákladů a výnosů) a dílčí (rozpočet obsahuje pouze část nákladů a výnosů, např. rozpočet výroby, prodeje, ...).
- *dle počtu variant* – pevné a variabilní.

Pokud vytváříme rozpočet, musíme brát zřetel na určité vazby, a sice zejména na horizontální a vertikální. *Horizontální vazba* je taková, která vede napříč činnostmi podniku (např. od výroby směrem k prodeji), *vertikální vazba* zabezpečuje propojenost střediskových rozpočtů na podnikové. [21]

Pro sestavení rozpočtů existují dva základní postupy [9]:

- východiskem pro sestavení rozpočtu jsou zde ostatních částí plánu podniku (globálně),
- sestavené rozpočty středisek se sumarizují (s vyloučením duplicit) v jeden, a to rozpočet celopodnikový.

Následující krok, který nelze v žádném případě vynechat (navíc vychází z funkcí rozpočtu), představuje kontrola, při které dochází ke srovnávání rozpočtovaných hodnot

se skutečností, zda byly stanovené žádoucí hodnoty jednotlivých položek rozpočtu skutečně dodrženy. [19]

To, zda je rozpočet opravdu účinný, závisí nejen na kvalitě používaných nástrojů řízení, metod sestavení rozpočtů, ale hlavně na způsobu komunikace rozpočtu na nižší odpovědnostní úrovně, volbě kritérií pro hodnocení výsledků a nastavení motivačního systému. [20]

Pro přehlednost jsou v tabulce č. 7 uvedeny zásadní rozdíly mezi rozpočtem a kalkulací, které vyplývají z výše uvedeného výkladu vytvořeného za pomoci odborné literatury.

*Tabulka č. 7: Hlavní rozdíly mezi rozpočtem a kalkulací*

| <b>Rozpočet</b>                               | <b>Kalkulace</b>  |
|---|---|
| • kalkuluje se pro určité období              | • kalkuluje se pro určitý počet výrobků                                 |
| • orientuje se na náklady a výnosy            | • orientuje se na náklady   |
| • u nákladů je prvořadé hledisko odpovědnosti | • u nákladů je prvořadé hledisko účelu jejich vynaložení a místa vzniku |
| • vztahuje se ke střediskům                   | • vztahuje se k výkonům (výrobků, služeb)                               |
| • detailněji rozebírá režijní náklady         | • režijní náklady rozebírá globálně                                     |

*Zdroj: [9, s. 124]*

Na závěr této kapitoly je vhodné upozornit na pracovní náplň controllera, který by měl být, dle mého názoru, součástí každého podniku, měl by být manažerovým partnerem jak v procesu řízení tak rozhodování. Jak vyplývá z tabulky (viz níže tabulka č. 8), získává controller potřebné informace nejen pro rozhodovací proces, ale též pro řízení, vytváří neméně důležitou zpětnou vazbu, která hraje v mnoha případech klíčovou roli pro další vývoj podniku.

Tabulka č. 8: Dělbá práce mezi manažery a controllery

| <b>Controller</b>   | <b>Manažer</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• je manažerem procesu tvorby rozpočtu</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• plánuje hodnoty rozpočtu, cíle výkonů a činnosti k dosažení stanovených cílů</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• dělá koordinátora při základním plánování a rozhodování</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozhoduje</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• pravidelně podává informace o výši a příčinách odchylek od cíle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• určuje nápravná opatření při odchylkách</li> </ul>                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• pravidelně sděluje informace o změně okolí podniku</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• činnost, cíle a opatření přizpůsobuje změnám okolí podniku</li> </ul>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• poskytuje poradenství v podnikohospodářské oblasti</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• využívá poradenství controllera</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• formuje podnikohospodářské metodiky a nástroje</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• je tvůrcem předpokladů pro řízení podniku, které se zaměřují na cíl</li> </ul>          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• participuje na vývoji podniku (př. podpora inovací)</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• řídí s respektováním stanovených cílů, při kterém užívá plánování a kontrolu</li> </ul> |

Zdroj: upraveno dle [22, s. 122], 2012

### 3 SPOLEČNOST KMDP a. s.

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na řízení pracovního kapitálu a nákladů v konkrétní existující společnosti. Tato společnost si nepřeje být zveřejněna, proto je obchodní firma změněna na fiktivní, a sice KMDP a. s. Stejně tak jména hotelů, které si společnost pronajímá, jsou upravena: \*\*\*\*Wellness Spa Hotel Alfa a \*\*\*\*Hotel Beta.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Společnost KMDP a. s. vznikla roku 1997, její sídlo se nachází v českém lázeňském městě Karlovy Vary. Jedná se o podnik se zahraniční majetkovou účastí. Akciová společnost z Basileje představuje ovládající osobu se 100% vkladem.

Předmět podnikání společnosti v úplném rozsahu jak je zapsaný v obchodním rejstříku zahrnuje: hostinskou činnost, masérské, rekondiční a regenerační služby, provozování cestovní agentury, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí, pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě, reklamní činnost a marketing, směnářská činnost, zprostředkování služeb a obchodu, specializovaný maloobchod, maloobchod se smíšeným zbožím, velkoobchod, ubytovací služby, maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny, správa a údržba nemovitostí, poskytování telekomunikačních služeb, technické činnosti v dopravě. [24]

Tato práce se však zaměřuje výhradně na činnosti, které souvisí s provozováním \*\*\*\*Wellness Spa Hotelu Alfa a \*\*\*\*Hotelu Beta, kam patří ubytování a hostinská činnost.

Co se historie společnosti týká, do roku 2001 vykonávala různé činnosti uvedené v předmětu podnikání, ovšem od roku 2001 se věnuje hostinské činnosti a ubytování.

Dříve měla společnost pronajaté dva výše zmíněné hotely k výkonu své činnosti, ovšem v současné době si pronajímá a provozuje už jen \*\*\*\*Hotel Beta.

Následující text blíže popisuje oba hotely provozované akciovou společností KMDP.

**\*\*\*\* Wellness Spa Hotel Alfa** (dále jen hotel Alfa)

Hotel vyhledává mnoho turistů zejména proto, že zaměstnává hotelového lékaře, kterého hotel Beta postrádá.

Činnost tohoto hotelu probíhala v období od července 2003 do března 2009, poté majitel hotelu Alfa neprodloužil nájemní smlouvu společnosti KMDP a hotel prodal. S prodejem hotelu byla současně prodána část společnosti KMDP.

Hotel Alfa disponoval 39 pokoji, 77 lůžky, restaurací s kapacitou 45 míst a kavárnou. Byl kompletně vybaven balneo-provozem pro hosty s lázeňskou péčí včetně hotelového lékaře, jenž vykonával navíc i funkci garanta nestátního zdravotnického zařízení. [24]

#### **\*\*\*\* Hotel Beta**

Hotel Beta sídlí v Karlových Varech a je v provozu od roku 2001.

Kapacita tohoto hotelu je 30 pokojů s 55 lůžky. Součástí je restaurace s kapacitou 30 míst a Lobby Bar. V areálu hotelu se nalézá Thermarium, jež zastřešuje saunu, whirlpool, parní kabinu s aromasprchou, solnou komoru a infrasaunu, kde se konají jak klasické, tak i aroma masáže. [24]

#### **Organizační struktura podniku**

Organizační struktura společnosti není nijak složitá. Na základě pověření předsedy představenstva stojí na jejím vrcholu generální manažer. Mezi podřízené se řadí členové statutárních a dozorčích orgánů.

V hotelu je na nejvyšším postu místopředsedkyně představenstva, která do něj pravidelně dojíždí. K podřízeným na stejné úrovni patří manažer F+B, účtárna, marketingové oddělení a technik. [24]

#### **Účetní program podniku**

Data pro tuto práci byla získána z účetních programů společnosti. Důraz je kladen na slovo „programů“, neboť do roku 2011 používala společnost informační systém RIS, jeho manažerskou nadstavbu TOPRIS a po tomto roce vede své účetnictví v programu Money S3.

### **3.2 SWOT analýza**

SWOT analýza se v této práci zaměřuje na \*\*\*\*Hotel Beta. Smysl této analýzy spočívá ve stanovení silných (**S**trengths) a slabých (**W**eaknesses) stránek hotelu, dále v odhalení jeho možných příležitostí (**O**pportunities) a hrozeb (**T**hreats). Silné a slabé stránky reprezentují současný stav, ve kterém se hotel nachází. Naproti tomu stojí příležitosti jakožto vnější pozitivní skutečnosti, jež mohou být v budoucnosti využity ve prospěch



podnikání, a hrozby představující vnější negativní skutečnosti, které mohou též v budoucnu nepříznivě ovlivnit společnost.

### **Silné stránky**

- poloha hotelu – Karlovy Vary jsou lázeňskou oblastí oblíbenou mnoha turisty ať už pro léčebné účinky pramenů, Becherovku, oplatky či historii a památky;
- vynikající stav budovy hotelu;
- kamerově hlídané parkoviště u hotelu i veřejné prostory v hotelu;
- nízká fluktuace personálu – lze hovořit o nízké fluktuaci, neboť skokové snížení počtu zaměstnanců je spojeno s ukončením provozu hotelu Alfa, kdy v roce 2008 byl přepočtený průměrný stav zaměstnanců 58 a v roce 2009 pak 28, stav zaměstnanců se pouze snižoval, nikoliv obměňoval;
- kvalifikovaný personál – pravidelné školení masérů, číšníků, ale také pracovníků v účtárně i na recepci. Neopomenutelné jsou zde i jazykové požadavky na pracovníky na recepci, jedná se o anglický, německý a ruský jazyk;
- nabídka tzv. balíčků (viz příloha A) – jde jak o celoroční (např. Dva v oblacích, Perfektní relax, Můj den...), tak i sezónní balíčky (např. Valentýn, Velikonoce);
- komplexnost poskytovaných služeb – spočívá v nabídce od welcome drinku, ubytování, wifi na pokoji, stravy, přes masáže, saunu, kosmetické ošetření pleti až po kávu a zákusek na terase či v baru. Zákazník si sám zvolí, co vše si přeje, nebo může využít připravené tzv. balíčky;
- internetové stránky s možností rezervace ubytování – snadná rezervace a volba termínu ubytování dle požadavku zákazníka;
- od jara do podzimu v provozu terasa – zákazníci si tak mohou užívat krásného počasí například při snídani, obědě či večeři;
- možnost mít na pokoji svého psího mazlíčka – pes na pokoji je sice zpoplatněná služba, ale myslím si, že ji mnoho zákazníků ocení, neboť nemusí shánět hlídání;

- marketingová propagace hotelu – probíhá formou inzerátů v katalogích velkých cestovních kanceláří v zahraničí (např. TUI Deutschland a Beauty 24), dále jezdí pracovníci z marketingového oddělení na veletrhy cestovních kanceláří, důležité jsou také internetové stránky a rozesílání nabídek cestovním kancelářím. Též na své služby společnost upozornila na internetovém portálu Slevomat, kde je nabízela za výhodnou cenu;
- povědomí o hotelu a spolupráce města s hotelem – při konání Mezinárodního filmového festivalu bývá hotel obsazen převážně filmaři z ciziny, dále hotel navštěvují známé osobnosti (např. bratři Trojanové, bývalý ředitel pražské ZOO pan Fejk), město zde také pořádalo slavnostní obědy (např. při družbách), a dále Infocentrum, které spadá pod město, v hotelu již několikrát ubytovalo své zákazníky;

### **Slabé stránky**

- dlouhodobý záporný výsledek hospodaření – důvodem je nízká návštěvnost, respektive obsazenost hotelu. Hlavní příčina spočívá v tom, že hosté jezdí za léčením a tento hotel nemá vlastního lékaře;
- poměrně vysoká závislost na turistech – místní lidé využívají služby hotelu jen zřídka, a tak výše tržeb je závislá právě na množství turistů;
- dopravní dostupnost a počet parkovacích míst – u hotelu je pouze malé parkoviště (5 parkovacích míst), další možnost mají hosté u budovy sídla společnosti KMDP, zde je však problém s výškovým rozdílem, který nejsou zákazníci ochotni podstupovat;
- od roku 2001 neproběhla žádná další modernizace zařízení hotelu;
- zrušení směnárny před dvěma lety;
- platby od hostů jsou přijímány v cizích měnách, ovšem vráceno může být pouze v měně české;
- zábava pro hosty, jako například hudba je v hotelu pořádána pouze na jejich přání (zejména pro skupiny a na Silvestra);

### **Příležitosti**

- zajištění hotelového doktora;
- koupě hotelu Beta majiteli nějakého hotelového řetězce, který by ho přeměnil na luxusní. Stal by se přepychovým hotelem pro bohatou např. arabskou klientelu;

### **Hrozby**

- sílící konkurence v oblasti ubytování a stravování – nově vznikající hotely poblíž či hotely v okolí mohou ovlivnit poptávku, a tak přetáhnout zákazníky na svou stranu;
- kvalita dodávaných produktů od dodavatelů – špatná kvalita může ohrozit pověst hotelu související se stravováním;
- růst cen poskytovaných služeb v důsledku růstu nákladů (zvyšování cen energií, cen produktů od dodavatelů...);
- přísné hygienické normy;

## **3.3 Finanční analýza**

Tato podkapitola je zaměřena na finanční situaci podniku, kterou lze posoudit právě využitím finanční analýzy. Finanční analýza jako taková je velice rozsáhlá, jelikož není hlavním tématem této práce, je zde provedena v kratší verzi. Dalším důvodem je také fakt, že analýza pracovního kapitálu a nákladů bude podrobně provedena v samostatné kapitole (kapitola 4).

Nejprve je pozornost zaměřena na vertikální a horizontální analýzu účetních výkazů společnosti, neboť tato analýza nám podá základní přehled o situaci organizace. Následují vybrané poměrové a rozdílové ukazatele.

### Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Tato analýza podává informace jak o majetkové, tak kapitálové struktuře podniku. Majetková struktura prezentuje podrobnou skladbu aktiv podniku. Kapitálová struktura představuje zdroje financování majetku. Podkladová data jsou získána z účetních výkazů společnosti (viz příloha B a C), vývoj aktiv a pasiv zobrazuje tabulka č. 9. Již z pohledu na níže uvedenou rozvahu lze konstatovat, že následující finanční analýza

bude mít nízkou vypovídací schopnost, neboť společnost vykazuje dlouhodobě vysoké záporné hodnoty vlastního kapitálu z důvodu dlouholeté ztrátovosti. Záporný výsledek hospodaření zde hraje velkou roli.

Tabulka č. 9: Vývoj aktiv a pasiv společnosti v letech 2007-2011 (v tis. Kč)

|                              | 2007           | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>AKTIVA</b>                | <b>9 271</b>   | <b>6 953</b>   | <b>3 314</b>   | <b>2 931</b>   | <b>3 224</b>   |
| <b>Dl. Majetek</b>           | <b>495</b>     | <b>509</b>     | <b>98</b>      | <b>86</b>      | <b>114</b>     |
| DNM                          | 265            | 213            | 60             | 52             | 43             |
| DHM                          | 230            | 296            | 38             | 34             | 71             |
| <b>Oběžná aktiva</b>         | <b>8 302</b>   | <b>5 497</b>   | <b>3 143</b>   | <b>2 437</b>   | <b>2 932</b>   |
| Zásoby                       | 568            | 470            | 152            | 119            | 114            |
| Krátkodobé pohledávky        | 4 249          | 2 866          | 2 414          | 1 961          | 2 373          |
| KFM                          | 3 485          | 2 161          | 577            | 357            | 445            |
| <b>Ostatní aktiva</b>        | <b>474</b>     | <b>947</b>     | <b>73</b>      | <b>408</b>     | <b>178</b>     |
| <b>PASIVA</b>                | <b>9 271</b>   | <b>6 953</b>   | <b>3 314</b>   | <b>2 931</b>   | <b>3 224</b>   |
| <b>Vlastní kapitál</b>       | <b>-61 813</b> | <b>-71 917</b> | <b>-72 459</b> | <b>-79 602</b> | <b>-86 609</b> |
| Základní kapitál             | 50 000         | 50 000         | 50 000         | 50 000         | 50 000         |
| VH minulých let              | -100 938       | -111 813       | -121 917       | -122 459       | -129 601       |
| Neuhraz. ztráta minulých let | -100 938       | -111 813       | -121 917       | -122 459       | -129 601       |
| VH běžného účetního období   | -10 875        | -10 104        | -542           | -7 143         | -7 008         |
| <b>Cizí zdroje</b>           | <b>70 620</b>  | <b>78 364</b>  | <b>75 765</b>  | <b>82 436</b>  | <b>89 375</b>  |
| Dl. Závazky                  | 26 712         | 0              | 46 295         | 50 755         | 26 738         |
| KZ                           | 43 908         | 78 364         | 29 470         | 31 681         | 62 637         |
| <b>Ostatní pasiva</b>        | <b>464</b>     | <b>506</b>     | <b>8</b>       | <b>97</b>      | <b>458</b>     |

Zdroj: interní data společnosti

Horizontální analýza rozvahy umožňuje identifikovat změny v čase. Z horizontální analýzy aktiv a pasiv nelze vysledovat jednoznačný trend. Nejvýraznější změny se udály v období 2008/2009. Z hlediska celkových aktiv došlo k jejich poklesu (absolutně o -3639 tis. Kč, tj. -52,34%) zejména v důsledku snížení ostatních aktiv (absolutně o -874, tj. -92,29%) a dlouhodobého majetku (absolutně o -411 tis. Kč, tj. -80,75%). Ostatní aktiva však následující rok 2010 opět vzrostla (absolutně +335 tis. Kč, tj. +458,9%), kdežto dlouhodobý i oběžný majetek nadále klesal.

Na straně pasiv v období 2008/2009 v rámci vlastního kapitálu výrazně poklesl záporný výsledek hospodaření běžného období (absolutně o +9562 tis. Kč, tj. -94,64%), čímž se snížila velikost ztráty díky zvýšení objemu výnosů vzniklých prodejem části podniku. Naproti tomu v obdobích 2010 a 2011 ztráta opět narůstala. Pohled na cizí zdroje

ukazuje snížení jejich celkové hodnoty v období 2008/2009 (absolutně o -2599 tis. Kč, tj. -3,32%), neboť klesly krátkodobé závazky (absolutně o -48 894 tis. Kč, tj. -62,39%) i ostatní pasiva (absolutně o -498 tis. Kč, tj. -98,42%). V dalších letech vykazovaly hodnoty krátkodobých závazků i ostatních pasiv rostoucí tendenci.

Tabulka č. 10: Vertikální analýza rozvahy pro sledované období

|                              | 2007            | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             |
|------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>AKTIVA</b>                | <b>100%</b>     | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      |
| <b>DM</b>                    | <b>5,34%</b>    | <b>7,32%</b>     | <b>2,96%</b>     | <b>2,93%</b>     | <b>3,54%</b>     |
| DNM                          | 53,54%          | 41,85%           | 61,22%           | 60,47%           | 37,72%           |
| DHM                          | 46,46%          | 58,15%           | 38,78%           | 39,53%           | 62,28%           |
| <b>Oběžná aktiva</b>         | <b>89,55%</b>   | <b>79,06%</b>    | <b>94,84%</b>    | <b>83,15%</b>    | <b>90,94%</b>    |
| Zásoby                       | 6,84%           | 8,55%            | 4,84%            | 4,88%            | 3,89%            |
| Krátkodobé pohledávky        | 51,18%          | 52,14%           | 76,81%           | 80,47%           | 80,93%           |
| KFM                          | 41,98%          | 39,31%           | 18,35%           | 14,65%           | 15,18%           |
| <b>Ostatní aktiva</b>        | <b>5,11%</b>    | <b>13,62%</b>    | <b>2,20%</b>     | <b>13,92%</b>    | <b>5,52%</b>     |
| <b>PASIVA</b>                | <b>100%</b>     | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      |
| <b>Vlastní kapitál</b>       | <b>-666,73%</b> | <b>-1034,33%</b> | <b>-2186,45%</b> | <b>-2715,87%</b> | <b>-2686,39%</b> |
| <b>Základní kapitál</b>      | <b>-80,89%</b>  | <b>-69,52%</b>   | <b>-69,01%</b>   | <b>-62,81%</b>   | <b>-57,73%</b>   |
| VH minulých let              | 163,3%          | 155,48%          | 168,26%          | 153,84%          | 149,64%          |
| Neuhraz. ztráta minulých let | 100%            | 100%             | 100%             | 100%             | 100%             |
| VH běžného úč. období        | 17,6%           | 14,04%           | 0,75%            | 8,97%            | 8,09%            |
| <b>Cizí zdroje</b>           | <b>761,73%</b>  | <b>1127,05%</b>  | <b>2286,21%</b>  | <b>2812,56%</b>  | <b>2772,18%</b>  |
| Dl. závazky                  | 37,82%          | 0%               | 61,1%            | 61,57%           | 29,92%           |
| KZ                           | 62,18%          | 100%             | 38,9%            | 38,43%           | 70,08%           |
| <b>Ostatní pasiva</b>        | <b>5%</b>       | <b>7,28%</b>     | <b>0,24%</b>     | <b>3,31%</b>     | <b>14,21%</b>    |

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V tabulce č. 10 lze spatřit procentní podíly dílčích položek celkových aktiv a pasiv v rámci jednotlivých sledovaných období. Výsledky vertikální analýzy vypadají děsivě a takové i jsou, zejména při pohledu na kapitálovou strukturu podniku. Největším zdrojem financování majetku ve sledovaném období představují cizí zdroje podniku, které pokrývají záporný vlastní kapitál. Jedná se především o krátkodobé závazky, vyjma let 2009 a 2010, kdy byly tyto krátkodobé závazky převýšeny dlouhodobými. Podíl základního kapitálu klesal v důsledku narůstající neuhrazené ztráty výsledku hospodaření z minulých let.

Co se majetkové struktury týká, největší podíl na celkových aktivech tvoří oběžná aktiva, a to ve všech letech sledovaného období. Pokud se podíváme blíže na oběžný majetek, přesvědčíme se, že značný objem zaujímají v čase rostoucí krátkodobé pohledávky. Naproti tomu podíl finančního majetku kolísal. Velmi malým procentem na oběžných aktivech se podílejí zásoby. Zaměříme-li se na dlouhodobý majetek, zjistíme, že podíl hmotného a nehmotného majetku na celkovém kolísal. Největší objem nehmotného majetku společnosti tvoří software a objem hmotné samostatné movité věci. Výrazné změny v procentních podílech se udály opět v roce 2009, tedy v době prodeje části podniku.

#### Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Níže uvedená tabulka vychází z výkazu zisku a ztráty (viz příloha D) a ukazuje výsledky horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty v absolutních i procentních hodnotách, kde „xxx“ znamená, že nelze dělit nulou.

Následující text je zaměřen pouze na vybrané položky provedené horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty. Jednu z nich představují tržby, u kterých je na první pohled patrné kolísání ve sledovaném období. Citelný pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (absolutně o -21 261 tis. Kč, tj. -65%) evidujeme v období 2008/2009, kdy datum 31. 3. 2009 je významné prodejem části podniku, což způsobilo právě tento hluboký pokles. Byl uzavřen hotel Alfa, který vykazoval vyšší tržby než hotel Beta, zejména díky léčebným procedurám a osobě hotelového lékaře. Tato událost poznamenala veškeré položky v tomto období, kdy více než poloviční pokles byl zaznamenán ve výkonové spotřebě (o -15 369 tis. Kč, tj. o -58%) a osobních nákladech (o -9 134 tis. Kč, tj. -54%). Nejvýznamnější vliv však tato událost měla na položky mimořádných výnosů (růst o 9 458 tis. Kč) a mimořádných nákladů (růst o 923 tis. Kč), které předtím podnik nevykazoval, čímž dokázal snížit ztrátu výsledku hospodaření účetního období (o +9 562 tis. Kč, tj. -95%). V roce 2011 se podařilo snížit záporný výsledek hospodaření za běžné období oproti roku 2010 pouze o 2%. Co se přidané hodnoty týká, můžeme u ní sledovat klesající trend vyjma roku 2011.

Tabulka č. 11: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty ve sledovaném období

|                                       | 2007/2008          |            | 2008/2009          |            | 2009/2010          |             | 2010/2011          |            |
|---------------------------------------|--------------------|------------|--------------------|------------|--------------------|-------------|--------------------|------------|
|                                       | Změna<br>(tis. Kč) | v %        | Změna<br>(tis. Kč) | v %        | Změna<br>(tis. Kč) | v %         | Změna<br>(tis. Kč) | v %        |
| Tržby za prodej zboží                 | -281               | -39        | -303               | -68        | -54                | -38         | -4                 | -4         |
| Náklady vynaložené na prodané zboží   | -65                | -21        | -165               | -66        | -34                | -40         | -4                 | -8         |
| <b>Obchodní marže</b>                 | <b>-216</b>        | <b>-53</b> | <b>-138</b>        | <b>-71</b> | <b>-20</b>         | <b>-35</b>  | <b>0</b>           | <b>0</b>   |
| <b>Výkony</b>                         | <b>-9 471</b>      | <b>-22</b> | <b>-21261</b>      | <b>-65</b> | <b>-3 498</b>      | <b>-30</b>  | <b>504</b>         | <b>6</b>   |
| Tržby za prodej vl. výrobků a služeb  | -9 471             | -22        | -21261             | -65        | -3 498             | -30         | 504                | 6          |
| <b>Výkon. spotřeba</b>                | <b>-3 930</b>      | <b>-13</b> | <b>-15369</b>      | <b>-58</b> | <b>-3 026</b>      | <b>-27</b>  | <b>92</b>          | <b>1</b>   |
| Spotřeba materiálu a energie          | -1 480             | -14        | -5 861             | -63        | -1 065             | -31         | 387                | 16         |
| Služby                                | -2 450             | -13        | -9 508             | -56        | -1 961             | -26         | -295               | -5         |
| <b>Přidaná hodnota</b>                | <b>-5 757</b>      | <b>-47</b> | <b>-6 030</b>      | <b>-92</b> | <b>-492</b>        | <b>-90</b>  | <b>412</b>         | <b>763</b> |
| Osobní náklady                        | -2 585             | -13        | -9 134             | -54        | -2 405             | -31         | -303               | -6         |
| Daně a poplatky                       | -33                | -75        | 14                 | 127        | 10                 | 40          | -27                | -77        |
| Odpisy DNM a DHM                      | -102               | -40        | -101               | -67        | -36                | -73         | 42                 | 323        |
| Tržby z prodeje DM a materiálu        | 3 159              | 2 796      | -3 272             | -100       | 0                  | xxx         | 0                  | xxx        |
| Zůstatková cena prod. DM a mat.       | 8                  | xxx        | -8                 | -100       | 0                  | xxx         | 0                  | xxx        |
| Změna stavu rez. a OP v prov. oblasti | -1 221             | -490       | 603                | -62        | 298                | -81         | 71                 | -100       |
| Ost. prov. výnosy                     | -6                 | -1         | -322               | -46        | -206               | -54         | -106               | -61        |
| Ost. prov. náklady                    | 831                | 41         | -2 152             | -75        | -363               | -51         | -83                | -24        |
| <b>Provozní VH</b>                    | <b>498</b>         | <b>-6</b>  | <b>1 154</b>       | <b>-14</b> | <b>1 798</b>       | <b>-25</b>  | <b>606</b>         | <b>-11</b> |
| Výnosové úroky                        | -5                 | -25        | -12                | -80        | -2                 | -67         | 0                  | 0          |
| Nákladové úroky                       | 0                  | 0          | 296                | 24         | -70                | -5          | 525                | 36         |
| Ost. fin. výnosy                      | 197                | 124        | -211               | -59        | -130               | -90         | 36                 | 240        |
| Ost. fina. náklady                    | -81                | -10        | -392               | -52        | -198               | -54         | -18                | -11        |
| <b>Finanční VH</b>                    | <b>273</b>         | <b>-14</b> | <b>-127</b>        | <b>8</b>   | <b>136</b>         | <b>-8</b>   | <b>-471</b>        | <b>29</b>  |
| <b>VH za běž. činnost</b>             | <b>771</b>         | <b>-7</b>  | <b>1 027</b>       | <b>-10</b> | <b>1 934</b>       | <b>-21</b>  | <b>135</b>         | <b>-2</b>  |
| Mimoř. výnosy                         | 0                  | xxx        | 9 458              | xxx        | -9 458             | -100        | 0                  | xxx        |
| Mimoř. náklady                        | 0                  | xxx        | 923                | xxx        | -923               | -100        | 0                  | xxx        |
| <b>Mimořádný VH</b>                   | <b>0</b>           | <b>xxx</b> | <b>8 535</b>       | <b>xxx</b> | <b>-8 535</b>      | <b>-100</b> | <b>0</b>           | <b>xxx</b> |
| <b>VH úč. obd. (+/-)</b>              | <b>771</b>         | <b>-7</b>  | <b>9 562</b>       | <b>-95</b> | <b>-6 601</b>      | <b>1218</b> | <b>135</b>         | <b>-2</b>  |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

Pro vertikální analýzu výsledovky byla zvolena jako výchozí základna „Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“, které představují největší příjmovou položku. Procento tržeb za prodej zboží vykazuje klesající tendenci. Tržby z dlouhodobého majetku a materiálu se na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb podílely pouze v letech 2007 a 2008, kdy si společnost pronajímala oba hotely. Podíl ostatních finančních výnosů na tržbách je zanedbatelný. Označení „nejvýznamnější nákladová položka“

připadá výkonové spotřebě, jejíž podíl na tržbách roste až do roku 2010, kde nabývá hodnoty 99,8%. Služby spadající pod výkonovou spotřebu ve sledovaném období kolísají. Významné v poměru k tržbám jsou také osobní náklady, u kterých můžeme od roku 2009 pozorovat pokles. Přidaná hodnota po prodeji části podniku významně klesla a klesala až do roku 2010.

Tabulka č. 12: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v období 2007-2011

|  | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Tržby za prodej vl. výrobků a služeb</b>          | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   |
| Tržby za prodej zboží                                | 1,7%          | 1,4%          | 1,2%          | 1,1%          | 1%            |
| Náklady vynaložené na prodané zboží                  | 0,7%          | 0,8%          | 0,7%          | 0,6%          | 0,6%          |
| <b>Obchodní marže</b>                                | <b>1%</b>     | <b>0,6%</b>   | <b>0,5%</b>   | <b>0,5%</b>   | <b>0,4%</b>   |
| <b>Výkonová spotřeba</b>                             | <b>71,8%</b>  | <b>80,5%</b>  | <b>95,8%</b>  | <b>99,8%</b>  | <b>95%</b>    |
| Spotřeba materiálu a energie                         | 25,6%         | 28,4%         | 30%           | 29,8%         | 32,6%         |
| Služby   | 46,2%         | 52,1%         | 65,8%         | 70%           | 62,4%         |
| <b>Přidaná hodnota</b>                               | <b>29,2%</b>  | <b>20,1%</b>  | <b>4,7%</b>   | <b>0,7%</b>   | <b>5,5%</b>   |
| Osobní náklady                                       | 46,3%         | 51,8%         | 68%           | 67,7%         | 60,1%         |
| Daně a poplatky                                      | 0,1%          | 0%            | 0,2%          | 0,4%          | 0,1%          |
| Odpisy DNM a DHM                                     | 0,6%          | 0,5%          | 0,4%          | 0,2%          | 0,6%          |
| Tržby z prodeje DM a materiálu                       | 0,3%          | 10%           | 0%            | 0%            | 0%            |
| Zůstatková cena prod. DM a mat.                      | 0%            | 0%            | 0%            | 0%            | 0%            |
| Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti | 0,6%          | -3%           | -3,2%         | -0,9%         | 0%            |
| Ostatní provozní výnosy                              | 1,7%          | 2,1%          | 3,3%          | 2,2%          | 0,8%          |
| Ostatní provozní náklady                             | 4,8%          | 8,7%          | 6,1%          | 4,3%          | 3,1%          |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>                 | <b>-21,2%</b> | <b>-25,8%</b> | <b>-63,5</b>  | <b>-68,8%</b> | <b>-57,7%</b> |
| Výnosové úroky                                       | 0%            | 0%            | 0%            | 0%            | 0%            |
| Nákladové úroky                                      | 3%            | 3,8%          | 13,4%         | 18,4%         | 23,4%         |
| Ostatní finanční výnosy                              | 0,4%          | 1,1%          | 1,3%          | 0,2%          | 0,6%          |
| Ostatní finanční náklady                             | 2%            | 2,3%          | 3,2%          | 2,1%          | 1,7%          |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>                 | <b>-4,5%</b>  | <b>-5%</b>    | <b>-15,3%</b> | <b>-20,2%</b> | <b>-24,6%</b> |
| <b>VH za běžnou činnost</b>                          | <b>-25,7%</b> | <b>-30,8</b>  | <b>-78,8%</b> | <b>-89,1%</b> | <b>-82,2%</b> |
| Mimořádné výnosy                                     | 0%            | 0%            | 82,1%         | 0%            | 0%            |
| Mimořádné náklady                                    | 0%            | 0%            | 8%            | 0%            | 0%            |
| <b>Mimořádný VH</b>                                  | <b>0%</b>     | <b>0%</b>     | <b>74,1%</b>  | <b>0%</b>     | <b>0%</b>     |
| <b>VH za účetní období (+ / -)</b>                   | <b>-25,7%</b> | <b>-30,8%</b> | <b>-4,7%</b>  | <b>-89,1%</b> | <b>-82,2%</b> |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

#### Ukazatele rentability

Tyto ukazatele dávají do poměru zisk se zdroji se záměrem posoudit úspěšnost dosahování cílů podniku se zřetelem na vložené prostředky. Jelikož tyto ukazatele



pracují se ziskem, který je v této společnosti dlouhodobě záporný, hodnoty rentabilit jsou následující (viz tabulka č. 13).

Tabulka č. 13: Vývoj hodnot ukazatelů rentability v období 2007-2011 (v %)

|   | 2007   | 2008   | 2009  | 2010   | 2011   |
|---|--------|--------|-------|--------|--------|
| <b>Rentabilita aktiv (ROA)</b>              | -117,3 | -145,3 | -16,4 | -243,7 | -217,4 |
| <b>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</b> | 17,6   | 14,1   | 0,77  | 8,9    | 8,1    |
| <b>Rentabilita tržeb (ROS)</b>              | -25,3  | -30,4  | -4,6  | -88,1  | -81,4  |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

Rentabilita aktiv slouží k hodnocení efektivnosti využívání aktiv k tvorbě zisku. Hodnoty rentability jsou nejen nízké, ale i záporné. Pokles je zřetelný v roce 2009, který souvisí s prodejem hotelu Alfa. Stejný trend lze pozorovat též u rentability tržeb, jež udává velikost tržeb, které musí podnik generovat, aby dosáhl 1Kč zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje efektivnost využívání vlastního kapitálu k tvorbě zisku. Zde nás nesmí kladné hodnoty pomýlit, neboť hodnoty zisku i vlastního kapitálu společnosti jsou záporné, tudíž vydělením dvou záporných čísel vzniká kladné. To znamená, že ani rentabilita vlastního kapitálu není v normě.

#### Rozdílový ukazatel: čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál společnosti představuje jakýsi finanční polštář či rezervu, která umožňuje organizaci nadále pokračovat v činnosti i v případě, že se dostane do situace, kdy neočekávaně bude muset vynaložit další výdaje, nebo bude muset splatit své krátkodobé závazky.

Tabulka č. 14: Vývoj stavu ČPK ve sledovaném období (v tis. Kč)

|                               | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Čistý pracovní kapitál</b> | -35 606 | -72 865 | -26 327 | -29 244 | -59 705 |

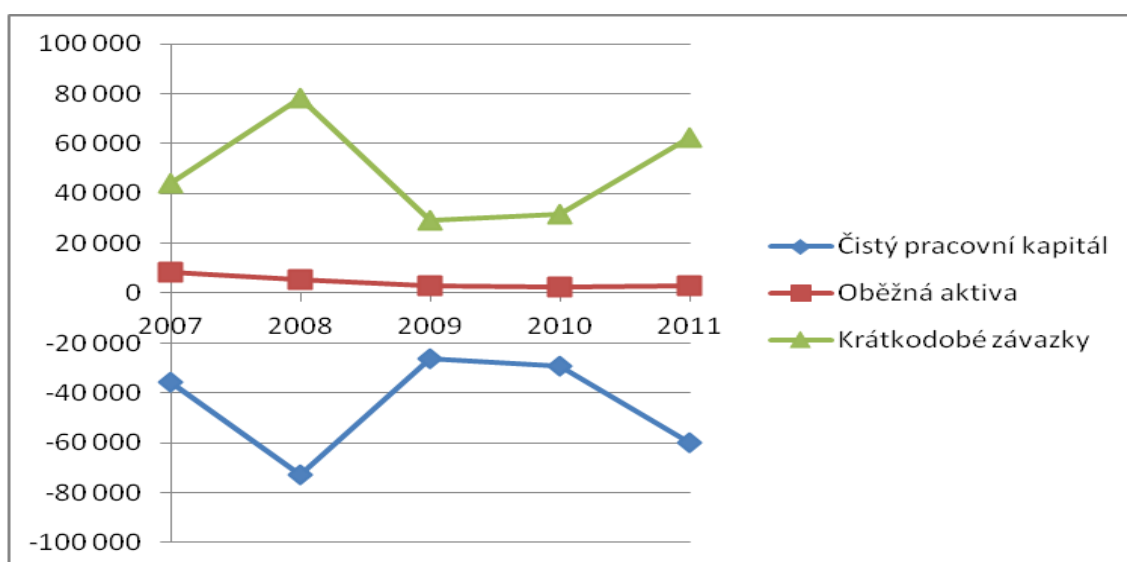
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti nesplňuje ani základní požadavek na něj kladený, kterým je kladná hodnota, navíc jeho hodnoty jsou vysoké, a proto vývoj není vůbec příznivý. V roce 2009 došlo ke snížení záporné hodnoty tohoto ukazatele, ale

v dalších letech lze pozorovat rostoucí tendenci záporných hodnot. Rok 2009 je rokem prodeje hotelu Alfa, který způsobil snížení všech složek čistého pracovního kapitálu.

Z následujícího grafu je zřejmé, že průběh čistého pracovního kapitálu ovlivňují zejména krátkodobé závazky, kdy lze pozorovat jakési „zrcadlení“ čistého pracovního kapitálu v krátkodobých závazcích. Toto „zrcadlení“ je způsobeno velmi nízkými hodnotami oběžného majetku oproti hodnotám krátkodobých závazků.

Obrázek č. 14: Grafické znázornění vývoje čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### Ukazatele likvidity

Likvidita udává schopnost podniku hradit své splatné závazky. Literatura udává určitá rozmezí, ve kterých by se měly jednotlivé stupně likvidity pohybovat, jiné hodnoty, a sice průměrné hodnoty odvětví (ubytování, stravování a pohostinství) lze nalézt na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tabulka č. 15: Vývoj hodnot ukazatelů likvidity v období 2007-2011

|                                | 2007         | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Běžná likvidita (L3)</b>    | <b>0,189</b> | <b>0,070</b> | <b>0,107</b> | <b>0,077</b> | <b>0,047</b> |
| Průměrné hodnoty odvětví       | 1,2          | 0,89         | 0,67         | 0,57         | 0,54         |
| <b>Pohotová likvidita (L2)</b> | <b>0,176</b> | <b>0,064</b> | <b>0,101</b> | <b>0,073</b> | <b>0,045</b> |
| Průměrné hodnoty odvětví       | 1,16         | 0,50         | 0,65         | 0,55         | 0,52         |
| <b>Okamžitá likvidita (L1)</b> | <b>0,079</b> | <b>0,028</b> | <b>0,020</b> | <b>0,011</b> | <b>0,007</b> |
| Průměrné hodnoty odvětví       | 0,25         | 0,10         | 0,12         | 0,11         | 0,10         |

Zdroj: vlastní zpracování, [20], 2013

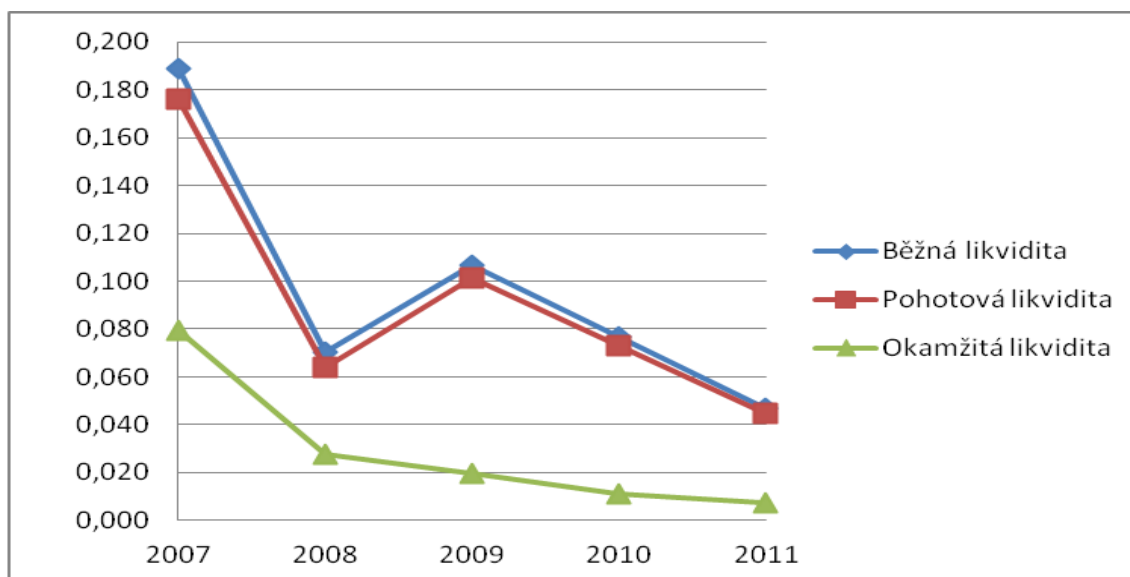
Hodnoty běžné likvidity dle literatury [15] se pohybují v rozmezí 1,5-2,5. Ani v jenom roce ze sledovaného období společnost nevykazuje dostatečnou likviditu.

Co se pohotové likvidity týká, opět můžeme vidět rozdíl mezi hodnotami uváděnými odbornou literaturou (1-1,5) a průměrnými odvětvovými hodnotami. Opakovaně dojdeme k závěru, že i hodnoty likvidity druhého stupně stejně jako hodnoty běžné likvidity jsou neuspokojivé, spíše znepokojivé.

Ani okamžitá likvidita není výjimkou a též pro ni v odborné literatuře existuje hodnota. Jde o hranici 0,5. Hodnoty likvidity prvního stupně klesají ve sledovaném období, navíc se nacházejí hluboko pod hranicí 0,5 i pod průměrnými odvětvovými hodnotami.

Jiný pohled na likviditu podniku podává následující graf. Zde je možné spatřit, že průběh křivky běžné likvidity je „kopírován“ křivkou znázorňující průběh pohotové likvidity, neboť tyto dva stupně se různí jen o hodnotu zásob, která je v případě druhého stupně vyloučena z oběžných aktiv.

Obrázek č. 15: Grafické znázornění jednotlivých stupňů likvidity ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

### Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele informují o zatížení organizace úvěry. Procentní výsledky těchto ukazatelů v následující tabulce potvrzují vysoké využívání cizích zdrojů společností, její nestabilitu a nesamostatnost financovat se z vlastních zdrojů.

Tabulka č. 16: Vývoj hodnot ukazatelů zadluženosti v období 2007-2011(v %)

|                                 | 2007    | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      |
|---------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Zadluženost vl. kapitálu</b> | -114,25 | -108,97   | -104,56   | -103,56   | -103,19   |
| <b>Celková zadluženost</b>      | 761,73  | 1 127,05  | 2 286,21  | 2 812,56  | 2 772,18  |
| <b>Míra samofinancování</b>     | -666,74 | -1 034,33 | -2 186,45 | -2 715,87 | -2 686,38 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

#### Shrnutí finanční analýzy

Majetková struktura podniku inklinuje k oběžným aktivům, jejichž převládající složku představují krátkodobé pohledávky, které ovlivňují jejich nejednoznačný vývoj. Z kapitálové struktury vyplynulo, že se jedná o podnik podkapitalizovaný, neboť ke krytí aktiv společnost značně využívá cizích zdrojů.

Z výše provedené finanční analýzy plyne závěr, že se společnost nenachází v dobré finanční situaci. Je dlouhodobě ztrátová a velmi zadlužená, což se projevilo ve většině ukazatelů této analýzy, které indikují nepříznivý až zničující vývoj společnosti.

## 4 ANALÝZA ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU A NÁKLADŮ V AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI KMDP

Následující kapitola se zaměřuje především na analýzu řízení pracovního kapitálu a nákladů v akciové společnosti KMDP. V této kapitole je věnována pozornost též analýze výnosů, neboť úzce souvisí s náklady.

### 4.1 Analýza řízení pracovního kapitálu

Nutnost řízení pracovního kapitálu vzniká z několika důvodů. Jedním z nich je snaha vyhnout se nepříjemnostem spojeným s nedostatečnou likviditou, dalším je snižování nákladů, a v neposlední řadě také zabezpečení dostatečné výše pracovního kapitálu k financování obrátového cyklu peněz. Sice se nejedná o výrobní podnik, přesto je důležité profinancovat tuto dobu.

Oběžná aktiva společnosti tvoří významnou část celkových aktiv. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že hodnota oběžných aktiv ve sledovaném období byla nejvyšší v roce 2009, kdy jejich podíl na celkových aktivech činil 94,84%, a nejnižší v roce 2008 s podílem 79,09% na celkových aktivech.

Tabulka č. 17: Podíl oběžných aktiv na celkových v letech 2007-2011 (v tis. Kč)

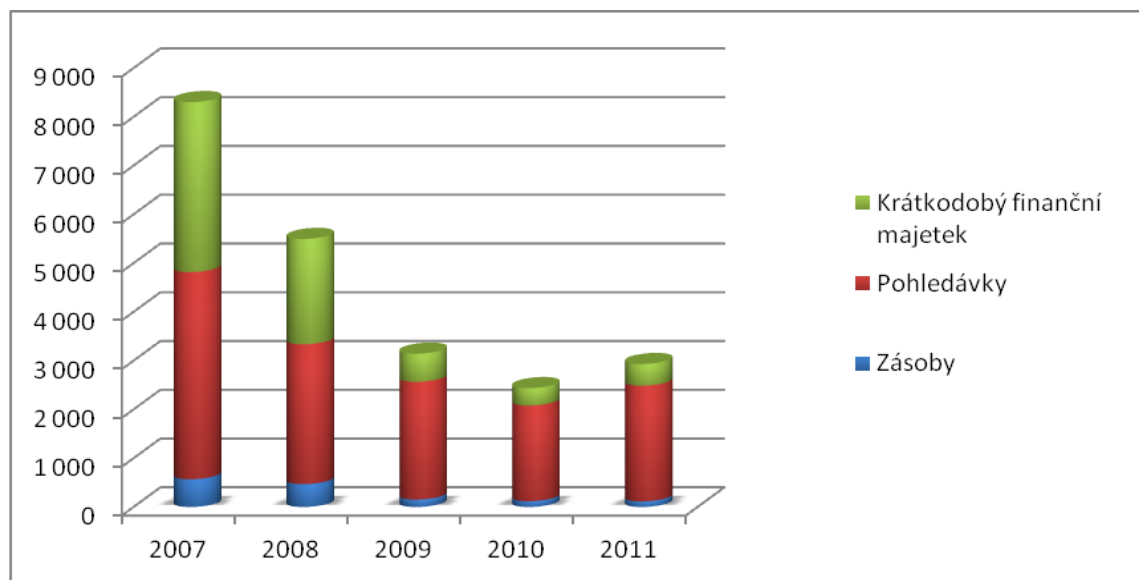
|                       | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Oběžná aktiva         | 8 302         | 5 499         | 3 143         | 2 437         | 2 932         |
| Celková aktiva        | 9 271         | 6 953         | 3 314         | 2 931         | 3 224         |
| <b>Podíl OA na CA</b> | <b>89,55%</b> | <b>79,09%</b> | <b>94,84%</b> | <b>83,15%</b> | <b>90,94%</b> |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat podniku, 2013

Následující graf zobrazuje strukturu oběžných aktiv společnosti KMDP a. s. Je z něj patrné, že hlavní složku představují pohledávky, kdy největší část je tvořena pohledávkami z obchodních vztahů. Na druhém místě, co se objemu týče, se nachází krátkodobý finanční majetek, který se skládá z peněžních prostředků v hotovosti a na bankovních účtech (pozn. převažující složkou jsou peníze na bankovních účtech). Zásoby zastupují nejmenší část oběžných aktiv, skládají se pouze z materiálu a zboží a vykazují klesající tendenci.

Z grafu je možné vysledovat rostoucí tendenci objemu pohledávek a krátkodobého finančního majetku za poslední dva roky sledovaného období. Rapidní snížení oběžného majetku v roce 2009 zapříčinilo ukončení provozu hotelu Alfa.

Obrázek č. 16: Struktura oběžných aktiv v letech 2007-2011 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2013

Následující podkapitoly se zabývají řízením jednotlivých složek oběžných aktiv čili pracovního kapitálu, kam se řadí pohledávky, zásoby a krátkodobý finanční majetek.

#### 4.1.1 Pohledávky

Pohledávky společnosti jsou vykazovány v rozvaze ve jmenovité hodnotě snížené o hodnotu opravné položky vytvářené k pochybným pohledávkám.

Pohledávky tvoří největší část oběžných aktiv podniku (viz výše obrázek č. 16). Společnost eviduje jenom pohledávky krátkodobé (viz tabulka č. 18).

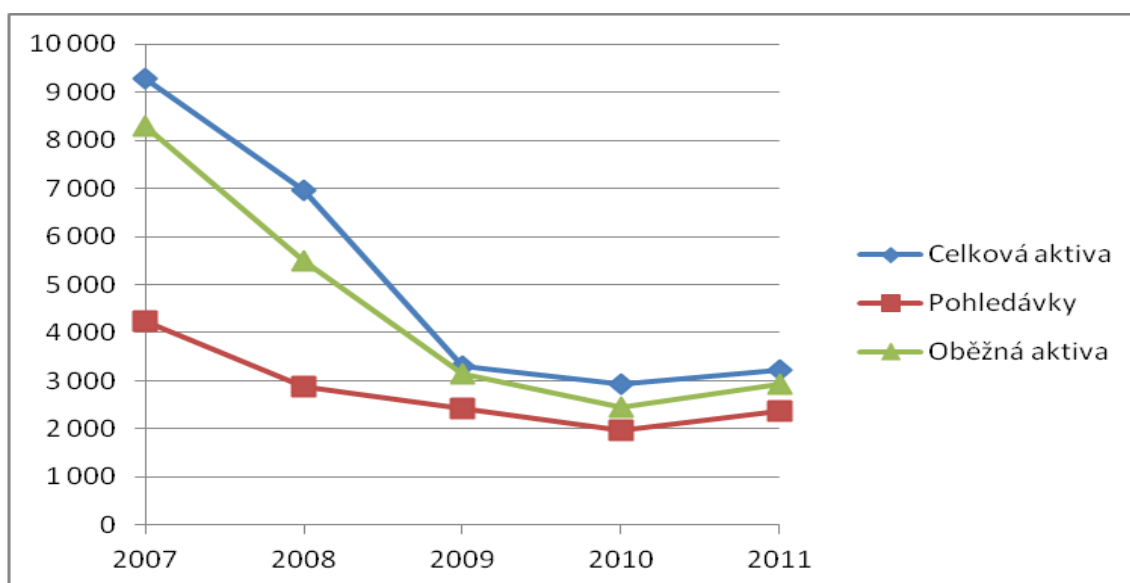
Tabulka č. 18: Vývoj stavu pohledávek v období 2007-2011 (v tis. Kč)

| Pohledávky             | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| - krátkodobé           | 4 249  | 2 866  | 2 414  | 1 961  | 2 373  |
| - dlouhodobé           | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| Podíl pohledávek na OA | 51,18% | 52,12% | 76,81% | 80,47% | 80,93% |
| Podíl pohledávek na CA | 45,83% | 41,23% | 72,84% | 66,91% | 73,60% |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2013

V období 2007-2008, kdy společnost ještě provozovala oba hotely, zaujímaly pohledávky cirká 51-52% oběžných aktiv, po prodeji hotelu Alfa jejich procentní hodnota rostla, až se v roce 2011 vyhoupla na 80,93% oběžných aktiv a na 73,6% celkových aktiv podniku. I přesto, že absolutní částka pohledávek vykazovaná společností klesala (vyjma roku 2011), podíl na oběžném majetku rostl. Pro lepší znázornění byl vytvořen obrázek č. 17.

Obrázek č. 17: Vývoj stavu pohledávek, oběžných aktiv a celkových aktiv ve sledovaném období (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

Velká část majetku podniku je tedy vázána v pohledávkách, proto je nezbytné je monitorovat a hlavně řídit. Kromě absolutní výše se považuje za důležité sledovat strukturu pohledávek.

Tabulka č. 19: Struktura krátkodobých pohledávek ve sledovaném období (v tis. Kč)

|                                  | 2007         | 2008         | 2009         | 2010         | 2011         |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Krátkodobé pohledávky</b>     | <b>4 249</b> | <b>2 866</b> | <b>2 414</b> | <b>1 961</b> | <b>2 373</b> |
| - Pohledávky z obchodních vztahů | 2069         | 1 266        | 585          | 409          | 548          |
| - Stát - daňové pohledávky       | 1254         | 416          | 680          | 603          | 622          |
| - Krátkodobé poskytnuté zálohy   | 918          | 914          | 406          | 341          | 570          |
| - Dohadné účty aktivní           | 0            | 269          | 0            | 0            | 0            |
| - Jiné pohledávky                | 8            | 3            | 743          | 608          | 633          |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

Z tabulky lze vyčíst, že celkové krátkodobé pohledávky klesají vyjma roku 2011. Stejně tak se chovají i pohledávky z obchodních vztahů, které tvoří od roku 2009 necelou čtvrtinu celkových krátkodobých pohledávek. Pokles pohledávek je způsoben snížením návštěvnosti hotelu. Dále je zřejmé, že poměrně velký podíl na celkových krátkodobých pohledávkách od roku 2009 mají též Jiné pohledávky. Tyto pohledávky jsou zvýšené o pohledávky, které společnosti nezaplatil kupec hotelu Alfa a o které se podnik soudí.

Nelze přehlédnout také daňové pohledávky, které představují od roku 2009 zhruba čtvrtinu celkových krátkodobých pohledávek. Není možné u těchto pohledávek vypořádat trend, ale lze konstatovat, že zjištěných informací od paní účetní, že daňové pohledávky vždy vzrostou na konci roku o DPH, které si společnost nárokuje z roční faktury za nájem. Protože hotel Beta, nemá už takové zisky jako dřív, je nárokována větší část DPH, jelikož není tak moc krácena o tržby.

Vhodné a účelné je také členit pohledávky z obchodních vztahů dle jejich termínu splatnosti.

*Tabulka č. 20: Pohledávky z obchodních vztahů do splatnosti a po splatnosti (v tis. Kč)*

| <b>Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| - do splatnosti                                  | 1133        | 905         | 414         | 315         | 140         |
| - po splatnosti                                  | 2348        | 801         | 242         | 140         | 269         |

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013*

Aby bylo možné relevantně zhodnotit vývoj těchto pohledávek, bylo by zapotřebí znát podrobnější strukturu a stáří. Z výše uvedeného přehledu lze usuzovat na znepokojivou situaci společnosti, neboť pohledávky po splatnosti dosahují poměrně vysokých hodnot, vzhledem k pohledávkám do splatnosti a v letech 2007 a 2011 dokonce pohledávky po splatnosti převyšují krátkodobé pohledávky do splatnosti.

#### Ukazatele efektivnosti řízení pohledávek

Jak již bylo uvedeno výše, pohledávky je nutné monitorovat a řídit. Z teoretické části této práce je známo, že existují ukazatele efektivnosti řízení pohledávek, kam patří doba obrátu pohledávek a obrátka pohledávek.



Nejdříve je vypočtena doba obratu pohledávek a poté obrátka, kdy hodnoty k výpočtu vycházejí z absolutních hodnot na konci jednotlivých let sledovaného období.

Tabulka č. 21: Vývoj ukazatelů řízení pohledávek ve sledovaném období (I.)

| Vychází z pohledávek na konci období | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>  | 35,59 | 31,05 | 74,53 | 87,07 | 99,24 |
| <b>Obrátka pohledávek</b>            | 10,11 | 11,59 | 4,83  | 4,13  | 3,63  |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti, 2013

Čím nižší je doba obratu, tím je vyšší rychlost úhrad prodeje, neboť doba obratu pohledávek představuje dobu mezi dnem vystavení faktury a jejím uhrazením. Vývoj tohoto ukazatele pro akciovou společnost KMDP není vůbec příznivý. Z původních přibližně 36 dní se doba po ukončení provozu hotelu Alfa zvýšila na 74, 53 dne a v roce 2011 se vyšplhala až na 99 dní.

Nepříznivý vývoj lze sledovat také u obrátky pohledávek, která udává, kolikrát se pohledávky za rok promění v peněžní prostředky.

I v případě, že k vyčíslení ukazatelů jsou využity průměrné hodnoty pohledávek (tabulka č. 22), situace se výrazně nelepší.

Tabulka č. 22: Vývoj ukazatelů řízení pohledávek ve sledovaném období (II.)

| Vychází z průměrných pohledávek     | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Doba obratu pohledávek (dny)</b> | 38,86 | 38,55 | 81,51 | 97,13 | 90,63 |
| <b>Obrátka pohledávek</b>           | 9,26  | 9,34  | 4,42  | 3,71  | 3,97  |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

Zjištěné hodnoty doby obratu pohledávek jsou poměrně vysoké. To znamená, že dlouhá doba obratu pohledávek, která je součástí vzorce výpočtu obrátového cyklu peněz, jej tímto prodlužuje, čímž se zvyšují požadavky na potřebnou výši pracovního kapitálu.

#### 4.1.2 Zásoby

Jak již bylo výše uvedeno, zásoby tvoří nejmenší část celkových oběžných aktiv podniku a skládají se pouze z materiálu a zboží.

Materiál, kam se řadí například různé druhy mas, cukr, mouka, olej, zelenina, ovoce, rozlévané nápoje alkoholické i nealkoholické a další, je evidován pro tato střediska: Restaurace, Lobby Bar, Kuchyň. Zboží, do kterého patří například noviny, suvenýry, pohlednice, mýdla, arašidy, zubní kartáčky, zapalovače, cigarety, alkoholické a nealkoholické nápoje apod., eviduje společnost pro střediska: Minibar a Receptce.

Nízké hodnoty stavu zásob vyplývají z charakteru činnosti společnosti, jedná se přece o podnik poskytující služby. Objem zásob v jednotlivých letech vykazuje klesající tendenci (viz tabulka č. 23). Největší „propad“ objemu zásob nastal v roce 2009. Tento „propad“ opět souvisí s ukončením provozu hotelu Alfa, dále s celosvětovou krizí, která ovlivnila obsazenost lůžek hotelu a tím i tržeb.

Tabulka č. 23: Vývoj stavu zásob v období 2007-2011 (v tis. Kč)

|                             | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Zásoby ke konci obd.</b> | <b>568</b> | <b>470</b> | <b>152</b> | <b>119</b> | <b>114</b> |
| - Materiál                  | 512        | 394        | 111        | 92         | 89         |
| - Zboží                     | 56         | 76         | 41         | 27         | 25         |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

Nakupované zásoby jsou oceňovány v pořizovací ceně upravené ke konci rozvahového dne o opravné položky (v případě přechodného snížení jejich hodnoty). Pořizovací cena obsahuje cenu, za kterou byly zásoby pořízeny včetně nákladů souvisejících s jejich pořízením (např. provize, přepravné...). Pro ocenění zásob se ve společnosti používá vážený aritmetický průměr, účtují se pomocí metody A.

Organizace využívá gastro program ABRA, který eviduje jak vlastní výrobu pokrmů, tak příjem, výdej zásob a sleduje normy spotřeby.

Potravinu objednává pouze šéfkuchař. Zásoby jsou periodicky kontrolovány pracovníkem na směně, aby v žádném případě nedošlo k tomu, že by byly zákazníkům servírovány prošlé či zkažené potraviny, neboť toto by velmi poškodilo pověst hotelu.

#### Ukazatele efektivnosti řízení zásob

V teoretické části byly definovány ukazatele hodnocení efektivnosti řízení zásob. Následující tabulka zobrazuje vývoj těchto ukazatelů konkrétně ve společnosti KMDP.

Tabulka č. 24: Vývoj hodnot ukazatelů řízení zásob ve sledovaném období

| Vychází z prům. zásob | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>DOZ (dny)</b>      | 7,14  | 7,01  | 10,07 | 6,06  | 5,15  |
| <b>Obrátka zásob</b>  | 50,44 | 51,34 | 35,74 | 59,44 | 69,89 |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

Doba obratu zásob představuje počet dní, po které společnost drží v průměru zásoby na skladě, jinak též počet dní, po které jsou vázány peněžní prostředky v zásobách. Teorie říká, že je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejnižší. Vývoj hodnot doby obratu zásob navíc ve spojení s charakterem činnosti podnikání je tedy možné označit za pozitivní vyjma roku 2009.

Stejně tak lze sledovat pozitivní vývoj, ve všech letech kromě roku 2009, ukazatele obrátka zásob, u kterého značí vyšší hodnoty efektivnější využívání pracovního kapitálu.

Nutno ještě uvést, že doba obratu zásob (též doba obratu pohledávek) tvoří část vzorce pro výpočet obrátového cyklu peněz. V případě zásob se však doba jejich obratu zkracuje, což má za následek snižování doby obrátového cyklu peněz, čímž klesají požadavky na potřebnou výši pracovního kapitálu.

Na závěr je vhodné dodat poznámku, že vypovídací hodnota ukazatelů doba obratu a obrátka (jak pro pohledávky, tak zásoby) má pro společnost spíše informativní charakter, neboť hodnoty ukazatelů vycházejí zejména ze stavových veličin. Jsou tedy získávány z rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

#### 4.1.3 Krátkodobý finanční majetek

Krátkodobý finanční majetek společnosti KMDP a. s. se skládá pouze z pokladní hotovosti a hotovosti na bankovních účtech. Mnohem větší objem zaujímají peníze na bankovních účtech, což vyplývá ze skutečnosti, že odběratelé, respektive zákazníci hradí platby zejména bezhotovostním způsobem, a to jak v domácí měně (Kč), tak v zahraniční (Euro). Společnost nevlastní žádné krátkodobé cenné papíry ani podíly.

Níže uvedená tabulka zobrazuje vývoj stavu finančního majetku ke konci jednotlivých roků sledovaného období. Vysoký pokles je zaznamenán v roce 2009, který souvisí s ukončením provozu hotelu Alfa.

Tabulka č. 25: Vývoj krátkodobého finančního majetku ve sledovaném období (v tis. Kč)

|                      | 2007         | 2008         | 2009       | 2010       | 2011       |
|----------------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|
| <b>KFM</b>           | <b>3 485</b> | <b>2 161</b> | <b>577</b> | <b>357</b> | <b>445</b> |
| - Peníze v hotovosti | 507          | 319          | 205        | 94         | 42         |
| - Peníze na BÚ       | 2 978        | 1 842        | 372        | 263        | 403        |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

Hlavní úkol řízení krátkodobého finančního majetku spočívá v zabezpečení platební schopnosti podniku, společnost tedy drží finanční majetek za účelem dostatečné likvidity, s cílem zabezpečit platební schopnost související s každodenním provozem.

Ve společnosti KMDP a. s. paní účetní provádí týdenní likviditu, jejíž výsledky následně posílá představenstvu, poté na základě rozhodnutí představenstva se provádí plánování finančních prostředků. Dále bylo zjištěno, že organizace nevyužívá cash pooling, peněžní prostředky zůstávají na konci každého dne na bankovním účtu společnosti. V případě většího obnosu (nebylo blíže specifikováno) peněžních prostředků společnost splácí úvěry.

## 4.2 Analýza výnosů

K nákladům neoddělitelně patří výnosy, proto je jejich analýza zařazena do této kapitoly.

Tabulka č. 26: Vývoj výnosů v období 2007-2011 (tis. Kč)

|  | 2007          | 2008          | 2009          | 2010         | 2011         |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Tržby za prodej zboží                  | 727           | 446           | 143           | 89           | 85           |
| Výkony                                 | 42 249        | 32 778        | 11 517        | 8 019        | 8 523        |
| - Tržby za prodej vl. výrobků a služeb | 42 249        | 32 778        | 11 517        | 8 019        | 8 523        |
| Tržby z prodeje DM a materiálu         | 113           | 3 272         | 0             | 0            | 0            |
| - Tržby z prodeje DM                   | 98            | 3 269         | 0             | 0            | 0            |
| - Tržby z prodeje materiálu            | 15            | 3             | 0             | 0            | 0            |
| Ostatní provozní výnosy                | 708           | 702           | 380           | 174          | 68           |
| <b>Provozní výnosy celkem</b>          | <b>43 797</b> | <b>37 198</b> | <b>12 040</b> | <b>8 282</b> | <b>8 676</b> |
| Výnosové úroky                         | 20            | 15            | 3             | 1            | 1            |
| Ostatní finanční výnosy                | 159           | 356           | 145           | 15           | 51           |
| <b>Finanční výnosy celkem</b>          | <b>179</b>    | <b>371</b>    | <b>148</b>    | <b>16</b>    | <b>52</b>    |
| <b>Mimořádné výnosy celkem</b>         | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>9 458</b>  | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <b>Celkové výnosy</b>                  | <b>43 976</b> | <b>37 569</b> | <b>21 646</b> | <b>8 298</b> | <b>8 728</b> |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

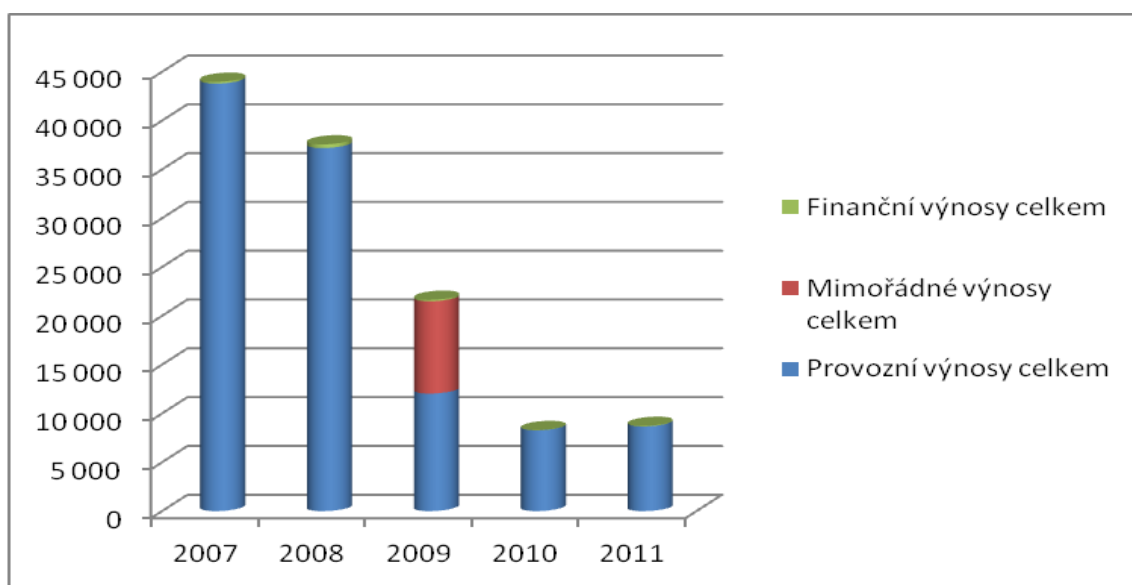
Z tabulky, ve které je uveden přehled jednotlivých výnosů podniku, je patrné, že největší podíl na celkových výnosech mají provozní výnosy, konkrétně tržby z prodeje

vlastních výrobků a služeb. Tyto výnosy mají klesající tendenci až do roku 2010. Od roku 2011 mírné zvýšení může být způsobeno rozsáhlejší propagací služeb hotelu, a to na slevovém portálu, protože lidé na slevy slyší. Ostatní provozní výnosy ve sledovaném období klesají.

Vznik mimořádných výnosů v roce 2009 souvisí s prodejem části společnosti, jak již bylo několikrát zmíněno.

Graf níže potvrzuje největší podíl provozních výnosů na celkových. Zdůrazňuje rok 2009, ve kterém se projeví mimořádné výnosy. Bez nich by měl podnik zřejmě mnohem větší finanční problémy.

Obrázek č. 18: Struktura celkových výnosů (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výsledovky společnosti je možné blíže identifikovat strukturu jednotlivých výnosových položek. Pro představu jsou uvedeny jen některé z nich:

- Tržby z prodeje služeb (č. účtu 602): plná penze, polopenze, parkovné, procedury, ubytování apod.
- Tržby z prodeje zboží (č. účtu 604) tvoří pouze dvě položky: tržby – zboží recepce a tržby – zboží minibary.
- Ostatní provozní výnosy (č. účtu 648): např. náhrady mank a škod, haléřové vyrovnání, přebytky zboží, ostatní provozní výnosy...

### 4.3 Analýza řízení nákladů

Náklady spolu s výnosy slouží ke stanovení dosaženého výsledku hospodaření. Náklady provázejí bezmála všechny činnosti probíhající v podniku, z čehož plyne potřeba, respektive nutnost je řídit.

Už z finanční analýzy vyplynul fakt, že náklady společnosti KMDP a. s. dlouhodobě výrazně převyšují výnosy. Akciová společnost KMDP využívá druhové členění nákladů. Druhová struktura nákladů organizace poskytující služby, kam patří společnost KMDP a. s., se značně liší od výrobního podniku. U podniku poskytující služby silně převládají náklady osobní nad náklady spotřebovaného materiálu. Pro přehlednost je zde sestavena tabulka obsahující veškeré náklady společnosti ve sledovaném období.

Tabulka č. 27: Náklady společnosti v období 2007-2011 (v tis. Kč)

|                                       | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Náklady vynaložené na prod. zboží     | 316           | 251           | 86            | 52            | 48            |
| Výkonová spotřeba                     | 30 327        | 26 397        | 11 028        | 8 002         | 8 094         |
| - Spotřeba materiálu a energie        | 10 796        | 9 316         | 3 455         | 2 390         | 2 777         |
| - Služby                              | 19 531        | 17 081        | 7 573         | 5 612         | 5 317         |
| Osobní náklady                        | 19 552        | 16 967        | 7 833         | 5 428         | 5 125         |
| - Mzdové náklady                      | 14 203        | 12 399        | 5 845         | 4 033         | 3 858         |
| - Odm. čl. orgánů spol. a družstva    | 130           | 90            | 0             | 0             | 0             |
| - Náklady na soc. zabezp. a zdr. poj. | 4 777         | 4 154         | 1 838         | 1 273         | 1 186         |
| - Sociální náklady                    | 442           | 324           | 150           | 122           | 81            |
| Daně a poplatky                       | 44            | 11            | 25            | 35            | 8             |
| Odpisy DNM a DHM                      | 252           | 150           | 49            | 13            | 55            |
| Zůstatková cena prod. DM a mat.       | 0             | 8             | 0             | 0             | 0             |
| Změna stavu rez. a OP v prov. obl.    | 249           | -972          | -369          | -71           | 0             |
| Ostatní provozní náklady              | 2 027         | 2 858         | 706           | 343           | 260           |
| <b>Provozní náklady celkem</b>        | <b>52 767</b> | <b>45 670</b> | <b>19 358</b> | <b>13 802</b> | <b>13 590</b> |
| Nákladové úroky                       | 1 247         | 1 247         | 1 543         | 1 473         | 1 998         |
| Ostatní finanční náklady              | 837           | 756           | 364           | 166           | 148           |
| <b>Finanční náklady celkem</b>        | <b>2 084</b>  | <b>2 003</b>  | <b>1 907</b>  | <b>1 639</b>  | <b>2 146</b>  |
| <b>Mimořádné náklady celkem</b>       | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>923</b>    | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>Celkové náklady</b>                | <b>54 851</b> | <b>47 673</b> | <b>22 188</b> | <b>15 441</b> | <b>15 736</b> |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

Z tabulky lze vypožorovat, že na celkových nákladech se nejvíce podílejí náklady provozní, které ve sledovaném období klesají, což představuje pozitivní jev. Stejně tak klesaly v období 2007-2011 náklady osobní (druhá nejobjemnější položka provozních nákladů), protože klesal i počet zaměstnanců (viz níže tabulka č. 28).

Při bližším pohledu na provozní náklady, zjistíme, že ne všechny položky celkových provozních nákladů vykazují klesající tendenci ve sledovaném období. Například výkonová spotřeba, jež tvoří největší položku provozních nákladů, klesala do roku 2010, v roce 2011 opět mírně vzrostla v důsledku vyšší spotřeby materiálu a energie. Toto je spjato s růstem obsazenosti hotelu (v roce 2010 obsazenost 39% a v roce 2011 dokonce 45%).

Další položkou celkových nákladů, která stojí za zmínku, jsou náklady finanční. Z tabulky je patrné, že jsou ovlivňovány zejména nákladovými úroky, které souvisí s úvěry a půjčkami, tedy vysokou zadlužeností podniku.

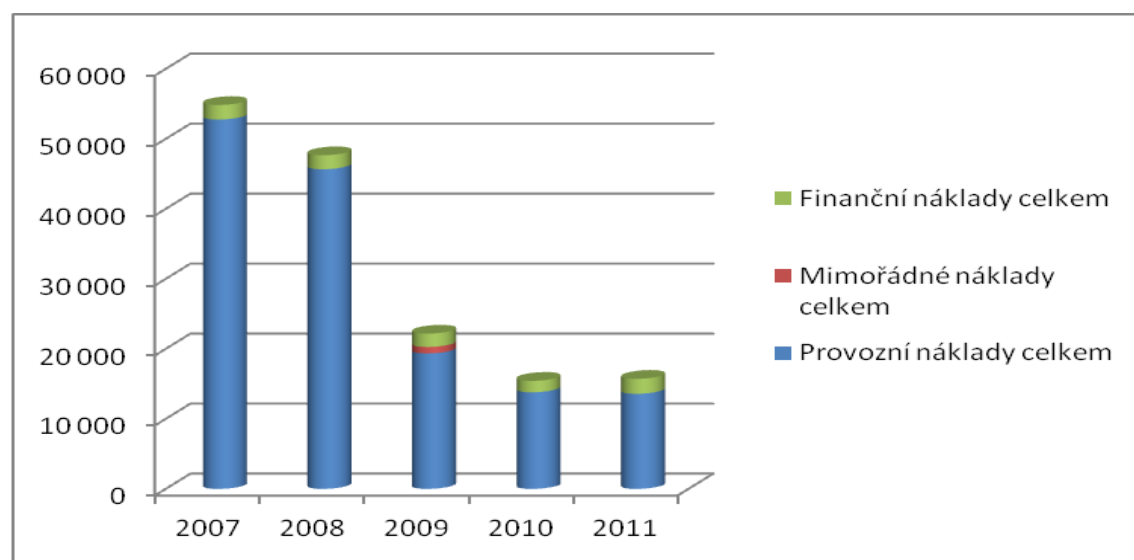
Tabulka č. 28: Vývoj stavu zaměstnanců v období 2007-2011

|   | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------|------|------|------|------|
| <b>Přepočtený průměrný stav zaměstnanců</b> | 71   | 58   | 28   | 18   | 17   |

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013

Obrázek ilustruje strukturu nákladů z jiného úhlu pohledu. Je evidentní pokles celkových nákladů do roku 2010, jejich nepatrný růst v roce 2011 je způsoben vyšším kapacitním využitím hotelu, jak bylo již uvedeno výše. V roce 2009 se na celkových nákladech podílely též náklady mimořádné, které jsou následkem prodeje části podniku.

Obrázek č. 19: Struktura celkových nákladů (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výsledovky společnosti KMDP a. s. lze opět vyčíst strukturu jednotlivých položek nákladů. Pro představu

- Spotřeba materiálu (č. účtu 501): kancelářské potřeby, propagační materiál, knihy, časopisy, dekorace, ubrusy, spotřeba PHM, materiál pro údržbu aut, spotřeba léků, spotřeba potravin personál, spotřeba potravin prodej aj.
- Spotřeba energie (č. účtu 502): spotřeba elektrické energie, tepla, plynu, spotřeba – vodné.
- Ostatní služby (č. účtu 518): propagace, grafické práce, čistírna, praní prádla, daňový poradce + auditor, školení, parkovné, poštovné, odvoz odpadu atd.
- Ostatní provozní náklady (č. účtu 548): haléřové vyrovnání, poplatky – televize, rádia, pojištění majetku, zákonné pojištění zaměstnanců apod.

#### Vertikální analýza nákladů

Vertikální analýza má za úkol zjistit procentní podíl jednotlivé položky nákladů k zvolené základně jako celku. Za základnu je zde vybrán obrat společnosti. Pro vertikální analýzu byly náklady rozděleny na relativní fixní a variabilní, protože jejich rozdělení bude využito posléze. Uvádím relativní, neboť společnost neeviduje toto rozlišení nákladů a nelze úplně přesně rozlišit náklady na náklady variabilní a fixní.

V tabulce č. 29 nejsou uvedeny všechny položky fixních nákladů pouze vybrané, neboť by se tabulka stala nepřehlednou. Na první pohled je možné spatřit, že podíl spotřebovaného materiálu na obratu je velmi nízký, naproti tomu největší podíl na obratu společnosti mají ostatní služby, konkrétně pronájem, který je nejobemnější položkou nákladů. Další položku s vysokým podílem představují bezpochyby mzdové náklady, které v roce 2009 výrazně klesly v důsledku snížení počtu zaměstnanců, což souvisí s prodejem části podniku. Stejně se chovají i zákonné sociální náklady, neboť přímo souvisí se mzdovými. Za zmínku stojí určitě i nákladové úroky, které se postupně zvyšují a souvisí s úvěrováním společnosti. Zbývající položky mají doplňující informativní charakter, aby bylo možné si představit, které nákladové položky byly zařazeny do kategorie fixních nákladů.



Tabulka č. 29: Vertikální analýza vybraných fixní nákladů v období 2007-2011

| Název položky                           | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Obrat</b>                            | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   |
| <i>Kancelářské potřeby</i>              | 0,21%         | 0,25%         | 0,12%         | 0,22%         | 0,15%         |
| <i>Propagační materiál</i>              | 0,52%         | 0,22%         | 0,16%         | 0,17%         | 0,25%         |
| <i>Ostat. materiál pro počítače</i>     | 0,22%         | 0,16%         | 0,21%         | 0,22%         | 0,32%         |
| <i>Knihy, časopisy</i>                  | 0,01%         | 0,07%         | 0,08%         | 0,09%         | 0,12%         |
| <b>Spotřeba materiálu</b>               | <b>1,94%</b>  | <b>1,79%</b>  | <b>1,12%</b>  | <b>1,52%</b>  | <b>1,31%</b>  |
| <b>Spotřeba energie</b>                 | <b>8,01%</b>  | <b>8,53%</b>  | <b>7,13%</b>  | <b>14,64%</b> | <b>14,77%</b> |
| <b>Opravy a udržování</b>               | <b>0,39%</b>  | <b>0,32%</b>  | <b>0,58%</b>  | <b>0,41%</b>  | <b>0,26%</b>  |
| <b>Cestovné</b>                         | <b>0,59%</b>  | <b>0,39%</b>  | <b>0,21%</b>  | <b>0,06%</b>  | <b>0,32%</b>  |
| <b>Náklady na reprezentaci</b>          | <b>0,31%</b>  | <b>0,28%</b>  | <b>0,17%</b>  | <b>0,14%</b>  | <b>0,14%</b>  |
| <i>Lékařské prohlídky</i>               | 0,02%         | 0,02%         | 0,03%         | 0,03%         | 0,05%         |
| <i>Telekomunikační poplatky</i>         | 1,71%         | 1,65%         | 1,22%         | 2,25%         | 1,54%         |
| <i>Pronájem</i>                         | 23,42%        | 25,34%        | 29,81%        | 39,97%        | 38,72%        |
| <i>Grafické práce</i>                   | 0,68%         | 0,80%         | 0,95%         | 2,21%         | 1,09%         |
| <i>Propagace</i>                        | 1,58%         | 0,77%         | 0,39%         | 1,01%         | 0,34%         |
| <i>Rozbory vod</i>                      | 0,12%         | 0,19%         | 0,22%         | 0,50%         | 0,50%         |
| <i>Stočné</i>                           | 0,52%         | 0,52%         | 0,35%         | 0,90%         | 0,75%         |
| <i>Daň. poradce + auditor</i>           | 0,37%         | 0,40%         | 0,49%         | 1,06%         | 0,41%         |
| <i>Pronájem CWS Čechy</i>               | 0,24%         | 0,26%         | 0,26%         | 0,76%         | 0,90%         |
| <i>Ostraha objektu + přeprava peněz</i> | 0,29%         | 0,33%         | 0,35%         | 0,52%         | 0,25%         |
| <i>Odvoz odpadu</i>                     | 0,26%         | 0,23%         | 0,34%         | 0,57%         | 0,66%         |
| <i>Revize</i>                           | 0,13%         | 0,16%         | 0,14%         | 0,92%         | 0,46%         |
| <i>Softwarové služby -správce</i>       | 1,02%         | 1,15%         | 1,16%         | 2,60%         | 2,49%         |
| <b>Ostatní služby</b>                   | <b>33,20%</b> | <b>34,32%</b> | <b>37,73%</b> | <b>55,56%</b> | <b>50,30%</b> |
| <b>Mzdové náklady</b>                   | <b>32,30%</b> | <b>33,00%</b> | <b>23,63%</b> | <b>48,60%</b> | <b>44,20%</b> |
| <b>Zákonné soc. poj.</b>                | <b>11,45%</b> | <b>11,54%</b> | <b>7,45%</b>  | <b>15,34%</b> | <b>13,59%</b> |
| <b>Zákonné soc. náklady</b>             | <b>1,01%</b>  | <b>0,86%</b>  | <b>0,61%</b>  | <b>1,45%</b>  | <b>0,89%</b>  |
| <b>Daň silniční</b>                     | <b>0,02%</b>  | <b>0,02%</b>  | <b>0,02%</b>  | <b>0,07%</b>  | <b>0,05%</b>  |
| <b>Odpis pohledávky</b>                 | <b>0,00%</b>  | <b>2,76%</b>  | <b>0,00%</b>  | <b>0,77%</b>  | <b>0,16%</b>  |
| <i>Poplatky - televize, rádia</i>       | 0,27%         | 0,35%         | 0,31%         | 0,72%         | 0,68%         |
| <i>Pojištění majetku</i>                | 0,40%         | 0,44%         | 0,58%         | 1,07%         | 1,03%         |
| <b>Ostatní provozní náklady</b>         | <b>1,73%</b>  | <b>0,95%</b>  | <b>1,05%</b>  | <b>1,98%</b>  | <b>1,89%</b>  |
| <b>Odpisy DHM a DNM</b>                 | <b>0,57%</b>  | <b>0,40%</b>  | <b>0,23%</b>  | <b>0,15%</b>  | <b>0,63%</b>  |
| <b>Úroky</b>                            | <b>2,84%</b>  | <b>3,32%</b>  | <b>4,42%</b>  | <b>17,75%</b> | <b>22,90%</b> |
| <b>Ostatní finanční náklady</b>         | <b>0,62%</b>  | <b>0,46%</b>  | <b>3,54%</b>  | <b>0,99%</b>  | <b>0,96%</b>  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Následující tabulka podává přehled o podílu vybraných variabilních nákladů na obratu. Pokud srovnáme podíl spotřeby materiálu zařazený do fixních nákladů (1,12-1,94%) s podílem spotřeby materiálu zařazený do variabilních nákladů (7,23-15,74%), lze spatřit markantní rozdíl v důsledku struktury jednotlivých nákladů, kdy největší podíl zde představuje spotřeba potravin, která je silně závislá na návštěvnosti hotelu. Ostatní

služby, které se ve sledovaném období pohybovaly v rozmezí 6,96-11,18%, jsou druhou položkou s poměrně velkým podílem na obratu v rámci variabilních nákladů. Je možné si povšimnout, že například položka laboratorní vyšetření pacientů je po roce prodeje hotelu Alfa nulová.

Tabulka č. 30: Vertikální analýza vybraných variabilních nákladů v období 2007-2011

| Název účtu                            | 2007          | 2008          | 2009         | 2010          | 2011          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Obrat</b>                          | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   | <b>100%</b>  | <b>100%</b>   | <b>100%</b>   |
| <i>Ostatní pomocný materiál</i>       | 0,13%         | 0,14%         | 0,09%        | 0,25%         | 0,26%         |
| <i>Čistící a hyg. prostředky</i>      | 0,57%         | 0,64%         | 0,34%        | 0,58%         | 0,74%         |
| <i>Materiál pro balneo provoz</i>     | 0,49%         | 0,59%         | 0,12%        | 0,55%         | 0,24%         |
| <i>Materiál do kuchyně</i>            | 0,05%         | 0,05%         | 0,05%        | 0,07%         | 0,15%         |
| <i>Dekorace</i>                       | 0,24%         | 0,12%         | 0,09%        | 0,11%         | 0,06%         |
| <i>Ubrusy, ubrousky papírové</i>      | 0,45%         | 0,47%         | 0,30%        | 0,66%         | 0,40%         |
| <i>Hotel. kosm. mat. na pokoje</i>    | 0,67%         | 0,62%         | 0,22%        | 0,57%         | 0,54%         |
| <i>Mat. placený hosty(květiny...)</i> | 0,01%         | 0,01%         | 0,01%        | 0,02%         | 0,01%         |
| <i>Spotřeba PHM</i>                   | 0,08%         | 0,12%         | 0,04%        | 0,08%         | 0,33%         |
| <i>Spotřeba potravin PRODEJ</i>       | 2,16%         | 1,38%         | 0,80%        | 1,94%         | 1,54%         |
| <i>Spotřeba potravin SNIDANĚ</i>      | 3,55%         | 3,69%         | 2,21%        | 4,37%         | 4,86%         |
| <i>Spotřeba potravin PENZE</i>        | 4,51%         | 5,11%         | 1,89%        | 2,29%         | 4,83%         |
| <i>Spotřeba potravin PERSONAL</i>     | 0,27%         | 0,19%         | 0,18%        | 0,37%         | 0,52%         |
| <b>Spotřeba materiálu</b>             | <b>14,60%</b> | <b>14,47%</b> | <b>7,23%</b> | <b>12,63%</b> | <b>15,74%</b> |
| <b>Prodané zboží</b>                  | <b>0,72%</b>  | <b>0,67%</b>  | <b>0,18%</b> | <b>0,62%</b>  | <b>0,55%</b>  |
| <b>Opravy a udržování</b>             | <b>0,56%</b>  | <b>0,74%</b>  | <b>0,33%</b> | <b>0,28%</b>  | <b>0,80%</b>  |
| <i>Kosmetické služby</i>              | 0,12%         | 0,00%         | 0,02%        | 0,36%         | 0,41%         |
| <i>Laboratorní vyšetř. pacientů</i>   | 0,15%         | 0,30%         | 0,05%        | 0,00%         | 0,00%         |
| <i>Provize za zprostředkování</i>     | 1,29%         | 1,22%         | 0,89%        | 2,26%         | 3,33%         |
| <i>Hudební +kulturní produkce</i>     | 0,23%         | 0,12%         | 0,12%        | 0,37%         | 0,34%         |
| <i>Provize-stravenky</i>              | 0,01%         | 0,01%         | 0,01%        | 0,04%         | 0,05%         |
| <i>Praní prádla, čistírna</i>         | 2,98%         | 2,66%         | 1,53%        | 2,80%         | 3,79%         |
| <i>Služby pro hosty</i>               | 0,02%         | 0,02%         | 0,04%        | 0,03%         | 0,01%         |
| <b>Ostatní služby</b>                 | <b>9,36%</b>  | <b>9,41%</b>  | <b>6,96%</b> | <b>11,18%</b> | <b>9,08%</b>  |
| <i>Ubytovací poplatek</i>             | 0,24%         | 0,24%         | 0,14%        | 0,52%         | 0,57%         |
| <i>Ostatní provozní náklady</i>       | 0,01%         | 0,00%         | 0,00%        | 0,13%         | 0,10%         |
| <b>Ostatní provozní náklady</b>       | <b>2,77%</b>  | <b>3,81%</b>  | <b>1,04%</b> | <b>0,76%</b>  | <b>0,67%</b>  |
| <b>Manka a škody</b>                  | <b>0,05%</b>  | <b>0,06%</b>  | <b>0,08%</b> | <b>0,49%</b>  | <b>0,26%</b>  |
| <b>Kurzové ztráty</b>                 | <b>1,27%</b>  | <b>1,27%</b>  | <b>0,91%</b> | <b>1,00%</b>  | <b>0,72%</b>  |

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Poznámka na konec vertikální analýzy: část pohonných hmot je zařazena jak do fixních tak variabilních nákladů, protože společnost nemá pouze jeden automobil, ale hned několik. Rozlišuje automobily na ty, které jsou používány neustále a na ty, které slouží k uskutečnění nákupu potravin a souvisí výhradně s návštěvností hotelu.

### 4.3.1 Bod zvratu

Výše provedené členění nákladů na variabilní a fixní nyní poslouží k výpočtu bodu zvratu. Cílem je zjistit, jaké by mělo být průměrné využití kapacity hotelu Beta v roce 2012, aby se celkové tržby rovnaly celkovým nákladům, tedy aby zisk společnosti byl nulový.

Následující tabulka je zde uvedena pro přehlednost a srovnání jednotlivých veličin spolu s průměrným využitím kapacit hotelu ve sledovaném období.

*Tabulka č. 31: Přehled veličin společnosti (v tis. Kč) a průměrného procentního využití kapacity hotelu v jednotlivých letech sledovaného období*

|   | 2007    | 2008    | 2009             | 2010   | 2011   |
|---|---------|---------|------------------|--------|--------|
| Tržby za prodej vl. výrobků a sl.                 | 42 249  | 32 778  | 11 517           | 8 019  | 8 523  |
| Tržby za zboží                                    | 727     | 446     | 143              | 89     | 85     |
| Tržby celkem                                      | 42 976  | 33 224  | 11 660           | 8 108  | 8 608  |
| Výnosy celkem                                     | 43976   | 37569   | 21646            | 8298   | 8728   |
| FN celkem   | 42 082  | 36 328  | 18 810           | 13 200 | 13 304 |
| VN celkem   | 12 769  | 11 345  | 3 378            | 2 241  | 2 432  |
| VH před zd.                                       | -10 875 | -10 104 | -542             | -7 143 | -7 008 |
| <b>Průměrné procentní využití kapacity hotelů</b> |         |         |                  |        |        |
| Hotel Alfa  | 70%     | 69%     | nelze porovnávat |        |        |
| Hotel Beta  | 49%     | 42%     | 37%              | 39%    | 45%    |

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat, 2013*

Pro výpočet průměrného využití kapacity hotelu Beta na rok 2012 byly použity hodnoty z předcházejícího roku, tedy roku 2011, neboť je to rok, kdy nebyly zúčtovány žádné mimořádné výnosy ani náklady, tedy rok neovlivněný prodejem části podniku. Dalším důvodem je fakt, že oproti roku 2010 společnost použila v roce 2011 slevový portál ke zvýšení tržeb a obsazenosti hotelu, což se jí vyplatilo a v tomto trendu chce nadále pokračovat. Vycházíme tedy z předpokladu, že při 45% využití kapacity hotelu Beta jsou veličiny rovny velikosti ve výše uvedené tabulce ve sloupci pro rok 2011. Také předpokládáme, že fixní náklady v následujícím roce zůstávají v objemu roku 2011, tedy 13 304 tis. Kč.

K výpočtu bylo použito několik variant tržeb a proporcionality variabilních nákladů. Variabilní náklady mohou být plně proporcionální, čili mění se stejně jako vztahová veličina, nebo je možné předpokládat mírnou podproporcionalitu variabilních nákladů v případě, že náklady nevzrostou plně se vztahovou veličinou. Podproporcionální

variabilní náklady jsou vyjádřeny variátorem s odhadovanou hodnotou 0,7. Výsledné hodnoty průměrného využití kapacity hotelu Beta se budou lišit v případě, že za celkové tržby dosadíme pouze tržby za vlastní výrobky a služby, nebo tržby za vlastní výrobky, služby a zboží, nebo pokud zvolíme celkové výnosy, které jsou společností považovány za obrat.

Metodou pokus - omyl byly zjištěny následující skutečnosti zobrazené v níže sestavených tabulkách.

Tabulka č. 32: Průměrné využití kapacity hotelu v roce 2012 (I)

| <b>Tržby z prodeje vl. výrobků a služeb</b> | <b>Plně proporcionální VN</b> | <b>Variátor 0,7</b> |
|---|-------------------------------|---------------------|
| Průměrné využití kapacity                   | 98,2893%                      | 87,7753%            |

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Pokud jsou brány v úvahu pouze tržby za vlastní výrobky a služby, které tvoří největší podíl na celkových výnosech společnosti, pak k dosažení nulového zisku za předpokladu variabilních nákladů:

- plně proporcionálních je zapotřebí cirká 98% průměrná kapacitní vytíženost hotelu za rok.
- mírně podproporcionálních s variátorem 0,7 by mělo být průměrné využití kapacity zhruba 88%.

Tabulka č. 33: Průměrné využití kapacity hotelu v roce 2012 (II)

| <b>Tržby z prod. vl. výrobků, služeb a zboží</b> | <b>Plně proporcionální VN</b> | <b>Variátor 0,7</b> |
|--|-------------------------------|---------------------|
| Průměrné využití kapacity                        | 96,9365%                      | 86,69485%           |

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V případě, že k tržbám za vlastní výrobky a služby jsou připočteny též tržby za prodané zboží, které nejsou tak výrazné, ale lze s nimi v budoucnu kalkulovat, neboť se jedná o zboží v minibarech v pokojích hotelu a o zboží v recepci, potom je bodu zvratu za předpokladu variabilních nákladů:

- plně proporcionálních dosaženo při 97% průměrné vytíženosti hotelu.

- mírně podproporcionálních s variátorem 0,7 dosaženo s 87% průměrným ročním využitím kapacity hotelu.

Tabulka č. 34: Průměrné využití kapacity hotelu v roce 2012 (III)

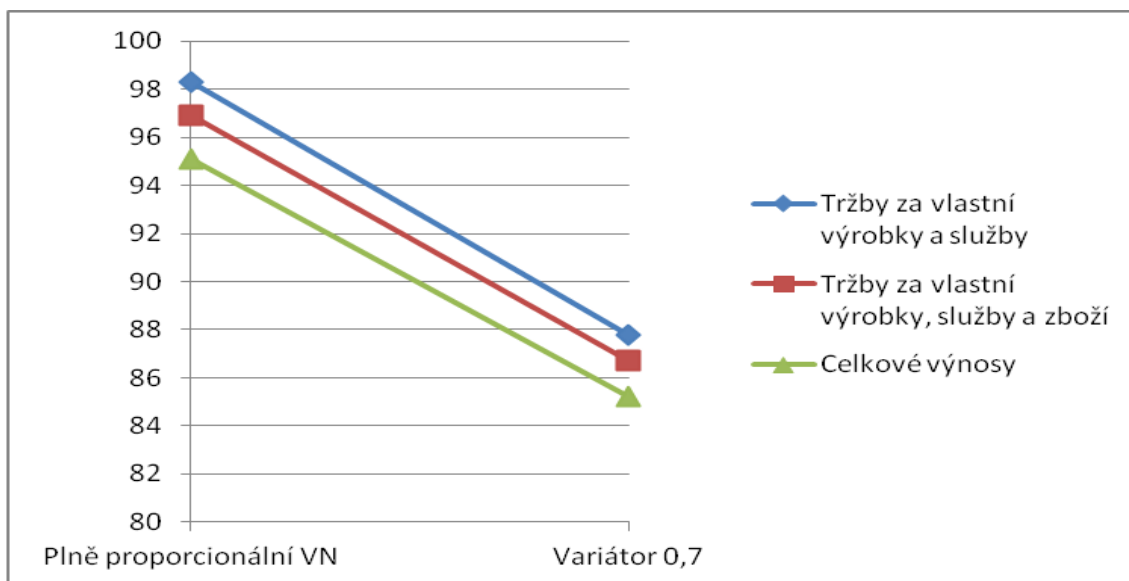
| Celkové výnosy            | Plně proporcionální VN | Variátor 0,7 |
|---------------------------|------------------------|--------------|
| Průměrné využití kapacity | 95,08897%              | 85,2141%     |

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Nejmenší vypovídací schopnost mají hodnoty bodu zvratu zjištěné za předpokladu, kdy celkové tržby jsou určeny celkovými výnosy, kam patří například náhrady mank a škod či přebytky zboží, které jsou těžko předvídatelné. Hodnoty bodu zvratu jsou zde uvedeny pro srovnání s ostatními variantami. Lze na první pohled spatřit a z logiky věci odvodit, že vypočtené průměrné roční procentní využití kapacity hotelu ve výše sestavené tabulce je nejnižší ze všech předchozích variant.

Následující obrázek, respektive graf zobrazuje srovnání výše uvedených variant bodů zvratů.

Obrázek č. 20: Průměrné procentní využití kapacity hotelu Beta k dosažení nulového výsledku hospodaření pro rok 2012 (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## **5 ZHODNOCENÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO KAPITÁLU A NÁKLADŮ VE ZVOLENÉ SPOLEČNOSTI**

Tato kapitola se zabývá výsledným hodnocením efektivnosti řízení pracovního kapitálu i nákladů v KMDP a. s. včetně navrhovaných možných zlepšení na základě provedených analýz.

### **5.1 Pracovní kapitál – hodnocení**

Z předchozí kapitoly a finanční analýzy jsou patrné nepříliš pozitivní závěry o řízení pracovního kapitálu v akciové společnosti KMDP.

Analýza pracovního kapitálu ukázala, že největší podíl na celkových aktivech tvoří právě oběžný majetek, a to především krátkodobé pohledávky. Absolutní hodnota pohledávek klesala v celém sledovaném období vyjma roku 2011. Doba obratu pohledávek se z původních přibližně 36 dní (rok 2007) po ukončení provozu hotelu Alfa zvýšila na 74,53 dne (rok 2009) a v roce 2011 se vyšplhala až na 99 dní. Za předpokladu, že výchozím bodem pro výpočet doby obratu pohledávek byly průměrné pohledávky nikoliv pohledávky ke konci období, jak tomu bylo v předchozím případě, pak hodnota doby obratu pohledávek vzrostla z přibližně 39 dní (rok 2007) na 90,63 dne (rok 2011). Z obrátky pohledávek v roce 2011 vyplývá, že se pohledávky promění v peněžní prostředky přibližně 4 krát za rok. Finanční problémy společnosti tedy mohou být v budoucnosti mnohem hlubší než doposud, neboť pohledávky po splatnosti v roce 2011 vzrostly skoro dvojnásobně oproti roku 2010 a ukazatele efektivnosti řízení pohledávek vykazují nepříznivý vývoj.

Opačný vývoj byl shledán u hodnot ukazatelů efektivnosti řízení zásob, tedy doba obratu zásob od roku 2009 klesala a obrátka naopak rostla. Dále bylo zjištěno, že zásoby tvoří nejmenší složku oběžných aktiv společnosti a k jejich evidenci se využívá gastro program ABRA. Objednávky potravin sestavuje výhradně šéfkuchař a kontrolu zásob na hotelu vykonává pracovník na směně. Zásoby lze označit za nejméně problematickou oblast řízení pracovního kapitálu podniku.

Poslední komponentou pracovního kapitálu je krátkodobý finanční majetek, kterým si společnost snaží udržet platební schopnost související s každodenním provozem. Krátkodobý finanční majetek ve sledovaném období vykazoval klesající tendenci kromě

roku 2011, kdy společnost zaznamenala úspěch s propagací svých služeb na slevovém portálu Slevomat. V tomto duchu chce nadále pokračovat. Podařilo se také zjistit, že organizace nevyužívá cash pooling, a tak na konci dne peněžní prostředky zůstávají dál na běžném účtu společnosti.

V rámci řízení peněžních prostředků paní účetní provádí výpočet týdenní likvidity, jejíž výsledné hodnoty poté zasílá představenstvu, které rozhoduje o dalším plánování finančních prostředků. V případě většího obnosu peněžních prostředků (nebylo blíže specifikováno) akciová společnost KMDP splácí úvěry. Přístup podniku k řízení KFM lze označit za pozitivní. Podstatná je zde snaha o zajištění likvidity. Bohužel z finanční analýzy vyplynula skutečnost, že roční hodnoty jednotlivých stupňů likvidity ve srovnání s hodnotami uváděnými v odborné literatuře a průměrnými hodnotami v odvětví nabývají velmi nízkých hodnot. Kromě toho také finanční analýza v rámci pracovního kapitálu poukázala na dlouhodobě záporné hodnoty čistého pracovního kapitálu v důsledku vysokého objemu krátkodobých závazků, které v roce 2011 oproti roku 2010 vzrostly téměř dvojnásobně. Z toho pro akciovou společnost KMDP plyne nutnost zaměřit se právě na KZ.

## **5.2 Náklady – hodnocení**

Již dlouhodobý záporný výsledek hospodaření vypovídá o výši celkových nákladů společnosti, čili náklady převyšují výnosy, z čehož lze usuzovat na špatné nebo také žádné řízení nákladů.

Z analýzy nákladů vyplynula skutečnost, že největší podíl na celkových nákladech tvoří náklady provozní, a to zejména výkonová spotřeba a osobní náklady. Zatímco náklady osobní klesaly v celém sledovaném období, jelikož se snižoval stav zaměstnanců, výkonová spotřeba v roce 2011 mírně vzrostla, neboť se zvýšily i výkony (viz analýza výnosů) díky nabídce služeb společnosti na slevovém portálu, která byla úspěšná, a tak se průměrná vytíženost hotelu zvedla z 39% na 45%. Velký podíl na celkových nákladech tvoří také finanční náklady obsahující především úroky z úvěrů, které jsou negativním efektem plynoucím z vysokého zadlužení podniku.

Vertikální analýza nákladů rozčleněných na náklady relativně fixní a variabilní poukázala na fakt, že významný podíl:

- fixních nákladů na obratu zaujímá položka ostatních služeb, a sice pronájem,

- nákladů variabilních na obratu společnosti představuje spotřeba materiálu.

Společnost, respektive její pracovníci, nevedou samostatnou agendu výše zmíněného členění nákladů, přesto vytvářejí kalkulace balíčků nabízených služeb (viz příloha A). Dle mého názoru by organizace měla mít podrobné členění nákladů na relativní fixní a variabilní, což by jí pomohlo lépe se orientovat v nákladech a řídit je. Toto ovšem vyžaduje především více času, kompetentního pracovníka, a tudíž i více peněžních prostředků. Otázkou do budoucna zůstává, zda už není pozdě snažit se optimalizovat náklady.

### **5.3 Návrhy na možná zlepšení**

Některé z návrhů, které by společnosti mohly pomoci dostat se ze současné svízelné situace, jsou vlastně příležitostmi společnosti uvedené v provedené SWOT analýze, patří sem hotelový lékař a přeměna hotelu z „fádniho“ na luxusní. Další možnost připadající v úvahu vychází z provedené analýzy bodu zvratu, zde se jedná o zvýšení průměrného procentního využití kapacity hotelu Beta. Poslední návrhy, jako východisko ze ztrátové situace podniku, jsou tyto: ukončení provozu hotelu a podání insolvenčního návrhu, prodej společnosti spolu s hotelem Beta a „optimismus“ managementu související s marketingovou propagací. Návrhy jsou blíže popsány v následujícím textu.

#### Externí lékař

Dodatečným zaměstnáním hotelového lékaře, který je velmi žádaný především zahraničními hosty (z Ruska a Německa), může společnost přilákat více klientů. Tím se zvýší jak tržby, tak i náklady. O tom, zda bude tvořen zisk, rozhodne objem růstu výnosů a nákladů. Úspěch společnosti bych viděla i v situaci, kdy by dosáhla tímto způsobem bodu zvratu.

Jelikož v hotelu nejsou pro hotelového lékaře, snazší cestu než jejich vybudování může pro společnost znamenat externí lékař, ke kterému by hosté docházeli. Důležitá je poloha externího lékaře v blízkosti hotelu, proto existuje možnost vytvoření smluvního vztahu s vedlejším hotelem, respektive lékařem. Takový externí lékař na jednu stranu ušetří fixní náklady v podobě dodatečného nájmu, energií a nákladů za vybudované prostory, na straně druhé dojde k růstu fixních nákladů (mzdové náklady) společnosti cirká o 300 000 Kč za rok. Náklady variabilní (např.



léky, plynové injekce, pomocný materiál...) závislé na žádanosti této služby hosty lze odhadnout, že budou oscilovat v rozmezí 60 000-120 000 Kč za rok.

### Přeměnit hotel z „fádního“ na luxusní

Po vzoru jednoho karlovarského hotelu, který je jedinečný svým vzhledem a službami je určen zejména arabským klientům, by mohl být i hotel Beta z „fádního karlovarského“ hotelu přetvořen na hotel luxusní. V takovém hotelu jsou například i ve výtahu umístěny televizní obrazovky, hostům nabízena exotická jídla, celý hotel je vybaven přepychovým nábytkem apod. Jednalo by se o radikální změnu, jež by mohla snížit počet konkurentů a při zajištění dostatečného počtu hostů zlepšit tržní postavení společnosti. Hotelů s podobnými službami, které společnost poskytuje v současné době, existuje v Karlových Varech celá řada, což by se tímto změnilo. Přeměna by však záležela na majiteli hotelu, který by ji musel akceptovat a financovat, neboť společnost tohoto kroku sama není v žádném případě schopna.

### Zvýšit využití kapacity hotelu Beta

Společnosti by určitě prospělo, kdyby nebyla neustále ztrátová. Provedením analýzy bodu zvratu pro následující rok je možné při současném objemu fixních nákladů dosáhnout nulového zisku, v případě plně proporcionálních variabilních nákladů se průměrné roční procento využití kapacity hotelu pohybuje v rozmezí 95-98% v závislosti na druhu zvolených celkových tržeb.

Naproti tomu se nemusí variabilní náklady zvyšovat přímo úměrně vztahové veličině, ale mohou růst v menší míře (např. položka manka a škody či materiál placený hosty). Nelze počítat s tím, že každý host, který se v hotelu ubytuje, bude chtít objednat třeba květiny pro svou přítelkyni apod. Pokud tedy uvažujeme mírně podproporcionální náklady v podobě variátoru v hodnotě 0,7, potom průměrné roční procento využití kapacity hotelu Beta osciluje v rozpětí 85-88% opět ve vazbě na zvolený druh celkových tržeb.

### Ukončit provoz KMDP a. s. a podat insolvenční návrh

Radikální způsob, jak naložit se ztrátovou společností, představuje návrh na insolvenční řízení. Dle novely č. 217/2009 Sb. v předmětné části insolvenčního zákona ke dni 1. 1. 2012 vzniká povinnost dlužníka (právnícká či fyzická osoba podnikající) podat

insolvenční návrh neprodleně v okamžiku, kdy se dozví o svém úpadku, ať už se jedná o úpadek ve formě platební neschopnosti či předluženosti. [23]

Prodej akciové společnosti KMDP spolu s hotelem Beta, „optimismus“ managementu související s marketingovou propagací

Akciová společnost KMDP i přes velkou a několikaletou ztrátovost nadále funguje. Jedním z důvodů, dle mého názoru, může být prodej společnosti spolu s hotelem. Myslím si, že mnohem lépe se prodává hotel v provozu než ten, který leží ladem. Společnost by se tedy mohla nechat koupit stejně tak, jako tomu bylo v případě ukončení provozu a prodeje části podniku v souvislosti s prodejem hotelu Alfa.

Jiným důvodem může být optimismus managementu organizace, který doufá, že se návštěvnost zvedne například pomocí marketingové propagace, kdy velkou úspěšnost společnost zaznamenala v roce 2011 zejména v souvislosti s nabízením svých služeb na slevovém portálu.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce vypracované na téma: Řízení pracovního kapitálu a nákladů ve vybraném podniku bylo analyzovat danou problematiku včetně jejího zhodnocení a návrhů na možná zlepšení. V souladu se stanovenými dílčími cíli byla vypracována teoretická i praktická část práce, která jistě přispěla k mému odbornému růstu.

V teoretické části byly podle dílčích cílů na základě literární rešerše nadefinovány základní pojmy týkající se jak pracovního kapitálu včetně jeho jednotlivých složek (pohledávky, zásoby, KFM) a jeho způsobu řízení, tak i nákladů a jejich metod řízení.

Získané teoretické poznatky byly poté využity v praktické části diplomové práce, kde byla nejprve představena existující karlovarská akciová společnost s fiktivní obchodní firmou KMDP, neboť si společnost nepřála být zveřejněna. Fiktivní názvy byly vytvořeny též pronajatým hotelům. Za milník společnosti lze považovat rok 2009, který je spojen s prodejem části podniku spolu s hotelem Alfa. Společnost byla charakterizována pomocí SWOT a finanční analýzy. V další části práce bylo analyzováno a hodnoceno řízení pracovního kapitálu a nákladů podniku včetně návrhů na možná zlepšení.

Provedením SWOT analýzy byly identifikovány nejen silné a slabé stránky společnosti, ale též její příležitosti a hrozby. Faktů uvedených v oblasti slabin společnosti bylo zjištěno méně než v oblasti jejich předností, avšak na základě provedených analýz považují za principiální právě slabé stránky.

Z finanční analýzy byla odhalena skutečnost, že společnost se nenachází v dobré finanční situaci. Již záporné hodnoty výsledku hospodaření ve výkazu zisku a ztráty za sledované období byly alarmující. Záporný zisk má vliv především na tristní rentabilitu podniku. Organizace disponuje záporným vlastním kapitálem, neboť neuhrazená ztráta z minulých let stále narůstá a převyšuje tak základní kapitál. Dále špatnou finanční situaci potvrzují ukazatele zadluženosti, kdy jejich nepříznivé hodnoty vycházejí z velkého podílu cizích zdrojů, zejména krátkodobých závazků z obchodních vztahů a úvěrů, které se vztahují k platbě nájemného. Velikost krátkodobých závazků ovlivnila také čistý pracovní kapitál, jenž nabývá hodnot menších než nula. Proto bylo společnosti doporučeno zaměřit se na oblast krátkodobých závazků. Podnik můžeme

označit za podkapitalizovaný, jelikož využívá značně cizích zdrojů ke krytí nejenom svých stálých aktiv, ale i oběžných, protože v případě tohoto podniku je hodnota dlouhodobého majetku oproti majetku oběžnému velmi nízká.

Na základě provedené analýzy řízení pracovního kapitálu byla objevena problémová místa v oblasti pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

Jak již bylo několikrát zmíněno, pohledávky tvoří největší část oběžného majetku. Nelichotivý je fakt, že pohledávky po splatnosti v letech 2007 a 2011 výrazně převyšují pohledávky do splatnosti, navíc hodnota pohledávek po splatnosti v roce 2011 oproti roku 2010 vzrostla téměř dvojnásobně. Nepříznivý vývoj odhalily také ukazatele řízení efektivnosti pohledávek. Z toho plyne, že se špatná finanční situace organizace v budoucnu může ještě zhoršit. Této oblasti by měl podnik, respektive pracovníci věnovat zvýšenou pozornost. Měli by se zaměřit na procesy související s pohledávkami, které ovlivňují dobu obratu pohledávek a obrátku pohledávek a snažit se hodnoty snižovat, respektive zvyšovat. Klíčovou roli zde hrají sjednané smluvní podmínky, doba splatnosti pohledávek a včasné platby hostů...

V rámci řízení peněžních prostředků bylo oceněno úsilí zajistit podniku platební schopnost výpočtem týdenní likvidity a snaha splácet úvěry v případě většího blíže nespecifikovaného obnosu. Vývoj krátkodobého finančního majetku ve sledovaném období však vykazoval klesající tendenci vyjma roku 2011, ve kterém společnost zaznamenala úspěch svých nabízených služeb na slevovém portálu. Určitá skupina lidí prostě na slevy slyší.

Řízení zásob společnosti se nachází na uspokojující úrovni, ukazatele řízení efektivnosti zásob vykazují pozitivní vývoj. Toto dávám do souvislosti s objemem zásob společnosti, který je ve srovnání s pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem minimální.

Z analýzy nákladů vyplynulo, že náklady podniku jsou bezesporu vysoké (především provozní náklady) a hodnoty průměrného procentního využití kapacity hotelu naopak nízké. Také bod zvratu potvrdil vysoké hodnoty především relativních fixních nákladů, neboť při různých variantách výnosů a mírně podproporcionálních relativních variabilních nákladech, které velkou měrou ovlivňují bod zvratu, se průměrné procentní využití kapacity hotelu nedostane pod 85% za rok. Bylo tedy organizaci, respektive

jejím pracovníkům doporučeno začít tímto způsobem rozlišovat náklady a využívat bod zvratu s cílem lepšího identifikování nákladů a jejich následného řízení. A v tomto být vytrvalí, důslední a důkladní. Jsem přesvědčena, že právě tímto postupem lze najít ve velkém množství nákladů skulinky, jež mohou být postupně eliminovány.

Dále byly společnosti na základě provedené analýzy řízení nákladů a pracovního kapitálu navrženy další možnosti zlepšení nynější situace podniku, a sice získat externího lékaře, přeměnit hotel z „fádního“ na luxusní, zvýšit využití kapacity hotelu, optimismus managementu, případně ukončit provoz a podat insolvenční návrh, prodat společnost spolu s hotelem Beta.

V případě externího lékaře, který je žádaný obzvláště zahraničními hosty, by se fixní náklady společnosti zvýšily cirká o 300 000 Kč za rok a variabilní dle projeveného zájmu klientů (hrubý odhad 60 000-120 000 Kč/rok). Z předchozích zkušeností organizace s hotelovým lékařem v hotelu Alfa, lze úspěšnost tohoto návrhu v podobě zvýšení tržeb označit jako vysoce pravděpodobnou.

Návrh na přeměnu hotelu z „fádního“ na luxusní není úplně v kompetencích managementu společnosti, avšak může jej komunikovat s majitelem hotelu, jenž hraje v tomto případě klíčovou roli.

Jako radikální způsob, jak se zachovat v případě dlouhodobě ztrátové společnosti, byl uveden návrh na ukončení jejího provozu podáním insolvenčního návrhu.

Proč podnik již neukončil svou existenci? Jedním z důvodů, který mne napadl, je prodej společnosti spolu s hotelem Beta, jak tomu bylo v případě prodeje části podniku KMDP a. s. v souvislosti s prodejem hotelu Alfa. Pokud by chtěl majitel hotel prodat, má jistě vyšší šance v případě hotelu v provozu ve srovnání s nečinnou stojící budovou.

Jiným důvodem může být optimismus managementu organizace, který doufá, že se návštěvnost hotelu zvedne, a sice například pomocí marketingové propagace (nabízení služeb na slevovém portálu), která se osvědčila v roce 2011.

Na závěr lze konstatovat, že podnik se nachází v nelehké finanční situaci, ze které se bude velmi těžko dostávat. Ovšem podnikatelské prostředí je nevyzpytatelné a nelze s jistotou říci, co se stane.

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabulka č. 1:</b> Přehled různých druhů pracovního kapitálu.....                                      | 10 |
| <b>Tabulka č. 2:</b> Průměrný podíl oběžného majetku na celkových aktivech podniku v rámci odvětví ..... | 13 |
| <b>Tabulka č. 3:</b> Průměrný podíl zásob na celkových aktivech podniku v rámci odvětví. 18              |    |
| <b>Tabulka č. 4:</b> Strategie řízení pracovního kapitálu ve vztahu k aktivům .....                      | 27 |
| <b>Tabulka č. 5:</b> Vliv zvolené strategie financování na riziko a likviditu podniku .....              | 27 |
| <b>Tabulka č. 6:</b> Úrovně nákladů v rámci kalkulace.....   | 39 |
| <b>Tabulka č. 7:</b> Hlavní rozdíly mezi rozpočtem a kalkulací.....                                      | 44 |
| <b>Tabulka č. 8:</b> Dělbá práce mezi manažery a controllery .....                                       | 45 |
| <b>Tabulka č. 9:</b> Vývoj aktiv a pasiv společnosti v letech 2007-2011 (v tis. Kč).....                 | 51 |
| <b>Tabulka č. 10:</b> Vertikální analýza rozvahy pro sledované období .....                              | 52 |
| <b>Tabulka č. 11:</b> Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty ve sledovaném období.....               | 54 |
| <b>Tabulka č. 12:</b> Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty v období 2007-2011 .....                  | 55 |
| <b>Tabulka č. 13:</b> Vývoj hodnot ukazatelů rentability v období 2007-2011(v %)......                   | 56 |
| <b>Tabulka č. 14:</b> Vývoj stavu ČPK ve sledovaném období (v tis. Kč).....                              | 56 |
| <b>Tabulka č. 15:</b> Vývoj hodnot ukazatelů likvidity v období 2007-2011 .....                          | 57 |
| <b>Tabulka č. 16:</b> Vývoj hodnot ukazatelů zadluženosti v období 2007-2011(v %)......                  | 59 |
| <b>Tabulka č. 17:</b> Podíl oběžných aktiv na celkových v letech 2007-2011(v tis. Kč).....               | 60 |
| <b>Tabulka č. 18:</b> Vývoj stavu pohledávek v období 2007-2011 (v tis. Kč) .....                        | 61 |
| <b>Tabulka č. 19:</b> Struktura krátkodobých pohledávek ve sledovaném období (v tis. Kč) .....           | 62 |
| <b>Tabulka č. 20:</b> Pohledávky z obchodních vztahů do splatnosti a po splatnosti (v tis. Kč) .....     | 63 |
| <b>Tabulka č. 21:</b> Vývoj ukazatelů řízení pohledávek ve sledovaném období (I.) .....                  | 64 |
| <b>Tabulka č. 22:</b> Vývoj ukazatelů řízení pohledávek ve sledovaném období (II.).....                  | 64 |
| <b>Tabulka č. 23:</b> Vývoj stavu zásob v období 2007-2011 (v tis. Kč).....                              | 65 |

---

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabulka č. 24:</b> Vývoj hodnot ukazatelů řízení zásob ve sledovaném období .....  | 66 |
| <b>Tabulka č. 25:</b> Vývoj krátkodobého finančního majetku ve sledovaném období (v tis. Kč) .....  | 67 |
| <b>Tabulka č. 26:</b> Vývoj výnosů v období 2007-2011 (tis. Kč).....  | 67 |
| <b>Tabulka č. 27:</b> Náklady společnosti v období 2007-2011(v tis. Kč).....  | 69 |
| <b>Tabulka č. 28:</b> Vývoj stavu zaměstnanců v období 2007-2011 .....  | 70 |
| <b>Tabulka č. 29:</b> Vertikální analýza vybraných fixní nákladů v období 2007-2011 .....   | 72 |
| <b>Tabulka č. 30:</b> Vertikální analýza vybraných variabilních nákladů v období 2007-2011 .....  | 73 |
| <b>Tabulka č. 31:</b> Přehled veličin společnosti (v tis. Kč) a průměrného procentního využití kapacity hotelů v jednotlivých letech sledovaného období ..... | 74 |
| <b>Tabulka č. 32:</b> Průměrné využití kapacity hotelu v roce 2012 (I).....   | 75 |
| <b>Tabulka č. 33:</b> Průměrné využití kapacity hotelu v roce 2012 (II) .....   | 75 |
| <b>Tabulka č. 34:</b> Průměrné využití kapacity hotelu v roce 2012 (III) .....  | 76 |

---

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| <b>Obrázek č. 1:</b> Cyklus oběhu oběžného majetku .....  | 10 |
| <b>Obrázek č. 2:</b> Pohled manažera na čistý pracovní kapitál .....  | 11 |
| <b>Obrázek č. 3:</b> Pohled vlastníka na čistý pracovní kapitál .....   | 12 |
| <b>Obrázek č. 4:</b> Obratový cyklus peněz.....   | 14 |
| <b>Obrázek č. 5:</b> Vzájemný vztah peněžních veličin .....   | 21 |
| <b>Obrázek č. 6:</b> Miller-Orrův model.....  | 23 |
| <b>Obrázek č. 7:</b> Umírněný způsob financování .....  | 25 |
| <b>Obrázek č. 8:</b> Konzervativní způsob financování .....   | 26 |
| <b>Obrázek č. 9:</b> Agresivní způsob financování.....  | 26 |
| <b>Obrázek č. 10:</b> Průběh celkových nákladů .....  | 33 |
| <b>Obrázek č. 11:</b> Průběh celkových fixních nákladů.....   | 34 |
| <b>Obrázek č. 12:</b> Grafické znázornění bodu zvratu, rozpočtované úrovně zisku a marže .....  | 35 |
| <b>Obrázek č. 13:</b> Struktura typového kalkulačního vzorce a retrogradní kalkulační vzorec.....                                       | 40 |
| <b>Obrázek č. 14:</b> Grafické znázornění vývoje čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)....  | 57 |
| <b>Obrázek č. 15:</b> Grafické znázornění jednotlivých stupňů likvidity ve sledovaném období.....                                       | 58 |
| <b>Obrázek č. 16:</b> Struktura oběžných aktiv v letech 2007-2011 (v tis. Kč) .....   | 61 |
| <b>Obrázek č. 17:</b> Vývoj stavu pohledávek, oběžných aktiv a celkových aktiv ve sledovaném období (v tis. Kč) .....                   | 62 |
| <b>Obrázek č. 18:</b> Struktura celkových výnosů (v tis. Kč) .....  | 68 |
| <b>Obrázek č. 19:</b> Struktura celkových nákladů (v tis. Kč) .....   | 70 |
| <b>Obrázek č. 20:</b> Průměrné procentní využití kapacity hotelu Beta k dosažení nulového výsledku hospodaření pro rok 2012 (v %) ..... | 76 |



---

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

|       |                             |
|-------|-----------------------------|
| CA    | celková aktiva              |
| ČPK   | čistý pracovní kapitál      |
| DM    | dlouhodobý majetek          |
| DHM   | dlouhodobý hmotný majetek   |
| DOZ   | doba obratu zásob           |
| DNM   | dlouhodobý nehmotný majetek |
| FN    | fixní náklady               |
| F+B   | Food + Beverage             |
| KFM   | krátkodobý finanční majetek |
| KZ    | krátkodobé závazky          |
| mat.  | materiál                    |
| OA    | oběžná aktiva               |
| obd.  | období                      |
| obl.  | oblast/i                    |
| OCP   | obratový cyklus peněz       |
| OP    | opravné položky             |
| PHM   | pohonné hmoty               |
| prod. | prodaný/é, prodeje          |
| prům. | průměrný/é                  |
| rez.  | rezerva/y                   |
| sl.   | služby                      |

|              |                      |
|--------------|----------------------|
| soc. zabezp. | sociální zabezpečení |
| VH           | výsledek hospodaření |
| vl.          | vlastní/ch           |
| výr.         | výrobků              |
| zd.          | zdanění/m            |
| zdr. poj.    | zdravotní pojištění  |

---

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 4. přepracované a doplněné vydání, 2006. ISBN 80-7179-892-4
- [2] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-9032-0
- [3] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4
- [4] KISLINGEROVÁ, Eva., HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3
- [5] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 2006. ISBN 80-247-1389-6
- [6] BRIGHAM, Eugene F., HOUSTON, Joel F. *Fundamentals of Financial management*. 10ed. [online] 2003. [cit 17. 12. 2012] Dostupné z: <http://www.ulozto.cz/x3sbN41/fundamentals-of-financial-management-10ed-2003-pdf>
- [7] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1
- [8] *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011*. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 17. 12. 2012] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>
- [9] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1
- [10] ŘEZŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5
- [11] ŠIMAN, Josef., PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8

- 
- [12] FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-034
- [13] LUKÁŠ, Ladislav. *Pravděpodobnostní modely*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. 210 s., ISBN 80-7043-388-4
- [14] ZIMOLA, Bedřich. *Operační výzkum*. 2. nezměněné vydání. [online]. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 2000. 168 s., ISBN 80-214-1664-5. [cit 26. 12. 2012] Dostupné z: <http://www.ulozto.cz/xufvfaE/skripta-zimola-pdf>
- [15] TENNENT, John. *Guide to Cash Management: How to avoid a business credit crunch*. [online]. New Jersey, Hoboken: N.J. John Wiley & Sons. ©2012. [cit 20. 12. 2012] Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=PwaMRm3vbFwC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false>
- [16] MAREK, Petr a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1
- [17] POPEŠKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9
- [18] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- [19] HRADECKÝ, Mojmír., LANČA, Jiří., ŠÍŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 259 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-2471-3
- [20] FIBÍROVÁ, Jana., ŠOLJAKOVÁ, Libuše., WAGNER, Jaroslav. *Manažerské účetnictví – metody a nástroje*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-712-4
- [21] ČERVENÝ, Josef., SKÁLOVÁ Petra. *Manažerské účetnictví*. Plzeň: ZČU v Plzni, 2006. ISBN 80-7082-998-2
- [22] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-035-1

- [23] *Povinnost k podání insolvenčního návrhu po novele v praxi.* [online].  
©epravo.cz, a. s. 1999-2013, ISSN 1213-189X. [cit 26. 12. 2012]  
Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/povinnost-k-podani-insolvencniho-navrhu-po-novele-v-praxi-84833.html>
- [24] Interní zdroje, data, informace podniku KMDP a. s., 2013

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A:** Balíčky na rok 2013 – kalkulace

**Příloha B:** Rozvaha společnosti v letech 2007-2011 – AKTIVA

**Příloha C:** Rozvaha společnosti v letech 2007-2011 – PASIVA

**Příloha D:** Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2007-2011

**Příloha A:** Balíčky na rok 2013 – ukázka

## BALÍČKY 2013 - kalkulace Wellness Hotel Beta\*\*\*\*

### Můj den (1 den)

- welcome drink
- 1x oběd tříchodové menu
- 1 x Thermarium 1,5h (whirlpool, sauna, aroma kabina, infra kabina, solná komora)
- 1x masáž šíje a zad
- 1 x reflexní masáž plosky nohou s minerální koupelí
- bezplatné zapůjčení županu
- 1x kosmetické ošetření pleti (odličení pleti, úprava obočí, peeling obličeje, masáž obličeje, krku a dekoltu, aplikace masky, hydratace, závěrečné ošetření krémem)

**Cena: 1.950,-- Kč/osoba**

**80,-- EUR/osoba**

**Kalkulace na osobu v Kč:** Rehab. 1x 920,-- (40,-) + HB 1x 290,-- (11,-) + drink 1x 50,-- (2,-) + kosm. 1x 690,-- (27,-)

### Perfektní relax (5 nocí)

- 5x ubytování ve dvoulůžkovém pokoji
- 5x polopenze - tříchodové menu
- 3x Thermarium 1,5h (whirlpool, sauna, aroma kabina, infra kabina, solná komora)
- 1 x reflexní masáž plosky nohou s minerální koupelí
- 1 x částečná masáž zad a šíje
- 1 x částečná masáž dle výběru
- župan po celou dobu pobytu
- Wifi připojení na pokoji

**Cena: 9.950,-- Kč/osoba a pobyt v sezóně**

**410,-- EUR/osoba**

**8.900,-- Kč/osoba a pobyt v mimosezóně**

**370,-- EUR/osoba**

Doplatek na 1/1 nebo JS: 300,-- Kč/pokoj a den

12,-- EUR/pokoj,noc

Doplatek na plnou penzi: 200,-- Kč/osoba a den

8,-- EUR/osoba

**Kalkulace na osobu v Kč:** Ubyt. 5x 1.190,-- (51,-) (sezóna) nebo ubyt. 5x 980,-- (43,-) (mimosezóna) + sníd. 5x 200,-- (8,-) + HB 5x 290,-- (11) + rehab. 1x1.550,- (60,-)

**Čokoládová pohádka (3 noci)**

- 3x ubytování ve dvoulůžkovém pokoji
- čokoládový welcome drink – horká čokoláda
- 3x polopenze – tříchodové menu s čokoládovým dezertem
- 2x Thermarium 1,5h (whirlpool, sauna, aroma kabina, infra kabina, solná komora)
- 1x čokoládová masáž částečná (0,5 h.) s čokoládovým tělovým zábalen (0,5 h.)
- župan po celou dobu pobytu
- Wifi připojení na pokoji

**Cena:**            6.330,-- Kč/osoba a pobyt v sezóně            260,-- EUR/osoba

                         5.700,-- Kč/osoba a pobyt v mimosezóně            236,-- EUR/osoba

Doplatek na 1/1 nebo JS: 300,-- Kč/pokoj a den            12,-- EUR/pokoj, noc

Doplatek na plnou penzi: 200,-- Kč/osoba a den            8,-- EUR/osoba

**Kalkulace na osobu v Kč:** Ubyt. 3x 1.190,-- (51,-) (sezóna) nebo ubyt. 3x 980,-- (43,-) (mimosezóna) + sníd. 3x 200,-- (8,-) + HB 3x 290,-- (11,-) + rehab. 1 x 1.190,-- (46,-), čoko welc.drink 100,-- (4,-)

**Dva v oblacích (2 noci)**

- 2x ubytování ve dvoulůžkovém Junior Suite
- 2x polopenze – tříchodové menu – „romantická večeře při svíčkách“
- 1x welcome drink pro oba
- 1x Thermarium 1,5 hod. (whirlpool, sauna, aromakabina, infračervená kabina, solná komora)
- 1x částečná masáž pro každého
- láhev sektu + ovocný košík na pokoj
- župan po celou dobu pobytu
- Wifi připojení na pokoji

**Cena:**            8.960,-- Kč/2 osoby a pobyt v sezóně            364,-- EUR/2 osoby

                         8.120,-- Kč/2 osoby a pobyt v mimosezóně            332,-- EUR/2 osoby

Doplatek na plnou penzi: 200,-- Kč/osoba a den            8,-- EUR/osoba

**Kalkulace na osobu v Kč:** Ubyt. 2x 1.310,-- (55,-) (sezóna) nebo ubyt. 2x 1.100,-- (47,-) (mimosezóna) + sníd. 2x 200,-- (8,-) + HB 2x 290,-- (11,-) + rehab. 1x 530,-- (20) + sekt 1x 200,-- (8,-) + košík 100,- (4,-) + welc.drink 50,- (2,-)



## Příloha B: Rozvaha společnosti v letech 2007-2011 – AKTIVA

| AKTIVA   | Hodnoty aktiv v jednotlivých letech 2007-2011<br>(v tis. Kč) |               |               |               |               |
|--|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  | Netto<br>2007  | Netto<br>2008 | Netto<br>2009 | Netto<br>2010 | Netto<br>2011 |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>                           | <b>9 271</b>   | <b>6 953</b>  | <b>3 314</b>  | <b>2 931</b>  | <b>3 224</b>  |
| <b>Dlouhodobý majetek</b>                      | <b>495</b>   | <b>509</b>    | <b>98</b>     | <b>86</b>     | <b>114</b>    |
| <b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>             | <b>265</b>   | <b>213</b>    | <b>60</b>     | <b>52</b>     | <b>43</b>     |
| Software                                       | 8  | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Ocenitelná práva                               | 242  | 213           | 60            | 52            | 43            |
| Poskytnuté zálohy na DNM                       | 15   | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>               | <b>230</b>   | <b>296</b>    | <b>38</b>     | <b>34</b>     | <b>71</b>     |
| Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 199  | 265           | 7             | 3             | 71            |
| Jiný DHM                                       | 31   | 31            | 31            | 31            | 0             |
| <b>Oběžná aktiva</b>                           | <b>8 302</b>   | <b>5 499</b>  | <b>3 143</b>  | <b>2 437</b>  | <b>2 932</b>  |
| <b>Zásoby</b>                                  | <b>568</b>   | <b>470</b>    | <b>152</b>    | <b>119</b>    | <b>114</b>    |
| Materiál                                       | 512  | 394           | 111           | 92            | 89            |
| Zboží  | 56   | 76            | 41            | 27            | 25            |
| <b>Krátkodobé pohledávky</b>                   | <b>4 249</b>   | <b>2 866</b>  | <b>2 414</b>  | <b>1 961</b>  | <b>2 373</b>  |
| Pohledávky z obchodních vztahů                 | 2069   | 1 266         | 585           | 409           | 548           |
| Stát - daňové pohledávky                       | 1254   | 416           | 680           | 603           | 622           |
| Krátkodobé poskytnuté zálohy                   | 918  | 914           | 406           | 341           | 570           |
| Dohadné účty aktivní                           | 0  | 269           | 0             | 0             | 0             |
| Jiné pohledávky                                | 8  | 3             | 743           | 608           | 633           |
| <b>Krátkodobý finanční majetek</b>             | <b>3 485</b>   | <b>2 161</b>  | <b>577</b>    | <b>357</b>    | <b>445</b>    |
| Peníze   | 507  | 319           | 205           | 94            | 42            |
| Účty v bankách                                 | 2 978  | 1 842         | 372           | 263           | 403           |
| <b>Časové rozlišení</b>                        | <b>474</b>   | <b>947</b>    | <b>73</b>     | <b>408</b>    | <b>178</b>    |
| Náklady příštích období                        | 106  | 68            | 58            | 75            | 115           |
| Příjmy příštích období                         | 368  | 879           | 15            | 333           | 63            |

## Příloha C: Rozvaha společnosti v letech 2007-2011 – PASIVA

| P A S I V A                              | Hodnoty rozvahy v jednotlivých letech 2007-2011<br>(v tis. Kč) |                |                |                |                |
|--|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
|  | 2007   | 2008           | 2 009          | 2 010          | 2 011          |
| <b>PASIVA CELKEM</b>                     | <b>9 271</b>   | <b>6 953</b>   | <b>3 314</b>   | <b>2 931</b>   | <b>3 224</b>   |
| <b>Vlastní kapitál</b>                   | <b>-61 813</b>   | <b>-71 917</b> | <b>-72 459</b> | <b>-79 602</b> | <b>-86 609</b> |
| Základní kapitál                         | 50 000   | 50 000         | 50 000         | 50 000         | 50 000         |
| VH minulých let                          | -100 938   | -111 813       | -121 917       | -122 459       | -129 601       |
| Neuhrazena ztráta minulých let           | -100 938   | -111 813       | -121 917       | -122 459       | -129 601       |
| VH běžného účetního obd. (+ /-)          | -10 875  | -10 104        | -542           | -7 143         | -7 008         |
| <b>Cizí zdroje</b>                       | <b>70 620</b>  | <b>78 364</b>  | <b>75 765</b>  | <b>82 436</b>  | <b>89 375</b>  |
| <b>Dlouhodobé závazky</b>                | <b>26 712</b>  | <b>0</b>       | <b>46 295</b>  | <b>50 755</b>  | <b>26 738</b>  |
| Závazky - ovládající a řídicí osoba      | 11 200   | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Jiné závazky                             | 15 512   | 0              | 46 295         | 50 755         | 26 738         |
| <b>Krátkodobé závazky</b>                | <b>43 908</b>  | <b>78 364</b>  | <b>29 470</b>  | <b>31 681</b>  | <b>62 637</b>  |
| Závazky z obchodních vztahů              | 35 140   | 43 194         | 25 825         | 29 808         | 33 817         |
| Závazky - ovládající a řídicí osoba      | 235  | 11 200         | 0              | 0              | 0              |
| Závazky k zaměstnancům                   | 898  | 854            | 280            | 257            | 233            |
| Závazky ze soc. zabezp. a zdr. pojištění | 695  | 422            | 164            | 140            | 142            |
| Stát - daňové závazky a dotace           | 228  | 84             | 40             | 26             | 30             |
| Krátkodobé přijaté zálohy                | 225  | 129            | 79             | 194            | 77             |
| Dohadné účty pasivní                     | 1 178  | 669            | 512            | 471            | 498            |
| Jiné závazky                             | 5 309  | 21 812         | 2 570          | 785            | 27 840         |
| <b>Časové rozlišení</b>                  | <b>464</b>   | <b>506</b>     | <b>8</b>       | <b>97</b>      | <b>458</b>     |
| Výdaje příštích období                   | 42   | 446            | 8              | 97             | 98             |
| Výnosy příštích období                   | 422  | 60             | 0              | 0              | 360            |

## Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2007-2011

| Výkaz zisku a ztráty                               | Hodnoty výkazu zisku a ztráty v jednotlivých letech 2007-2011 (v tis. Kč) |                |               |               |               |
|--|---|----------------|---------------|---------------|---------------|
|  | 2007  | 2008           | 2009          | 2010          | 2011          |
| Tržby za prodej zboží                              | 727   | 446            | 143           | 89            | 85            |
| Náklady vynaložené na prod. zboží                  | 316   | 251            | 86            | 52            | 48            |
| <b>Obchodní marže</b>                              | <b>411</b>  | <b>195</b>     | <b>57</b>     | <b>37</b>     | <b>37</b>     |
| <b>Výkony</b>                                      | <b>42 249</b>   | <b>32 778</b>  | <b>11 517</b> | <b>8 019</b>  | <b>8 523</b>  |
| <i>Tržby za prodej vl. výrobků a sl.</i>           | <i>42 249</i>   | <i>32 778</i>  | <i>11 517</i> | <i>8 019</i>  | <i>8 523</i>  |
| <b>Výkonová spotřeba</b>                           | <b>30 327</b>   | <b>26 397</b>  | <b>11 028</b> | <b>8 002</b>  | <b>8 094</b>  |
| <i>Spotřeba materiálu a energie</i>                | <i>10 796</i>   | <i>9 316</i>   | <i>3 455</i>  | <i>2 390</i>  | <i>2 777</i>  |
| <i>Služby</i>                                      | <i>19 531</i>   | <i>17 081</i>  | <i>7 573</i>  | <i>5 612</i>  | <i>5 317</i>  |
| <b>Přidaná hodnota</b>                             | <b>12 333</b>   | <b>6 576</b>   | <b>546</b>    | <b>54</b>     | <b>466</b>    |
| <b>Osobní náklady</b>                              | <b>19 552</b>   | <b>16 967</b>  | <b>7 833</b>  | <b>5 428</b>  | <b>5 125</b>  |
| <i>Mzdové náklady</i>                              | <i>14 203</i>   | <i>12 399</i>  | <i>5 845</i>  | <i>4 033</i>  | <i>3 858</i>  |
| <i>Odměny členům orgánů společnosti a družstva</i> | <i>130</i>  | <i>90</i>      | <i>0</i>      | <i>0</i>      | <i>0</i>      |
| <i>Náklady na soc. zabezp. a zdr. poj.</i>         | <i>4 777</i>  | <i>4 154</i>   | <i>1 838</i>  | <i>1 273</i>  | <i>1 186</i>  |
| <i>Sociální náklady</i>                            | <i>442</i>  | <i>324</i>     | <i>150</i>    | <i>122</i>    | <i>81</i>     |
| <b>Daně a poplatky</b>                             | <b>44</b>   | <b>11</b>      | <b>25</b>     | <b>35</b>     | <b>8</b>      |
| <b>Odpisy DNM a DHM</b>                            | <b>252</b>  | <b>150</b>     | <b>49</b>     | <b>13</b>     | <b>55</b>     |
| <b>Tržby z prodeje DM a materiálu</b>              | <b>113</b>  | <b>3 272</b>   | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <i>Tržby z prodeje DM</i>                          | <i>98</i>   | <i>3 269</i>   | <i>0</i>      | <i>0</i>      | <i>0</i>      |
| <i>Tržby z prodeje materiálu</i>                   | <i>15</i>   | <i>3</i>       | <i>0</i>      | <i>0</i>      | <i>0</i>      |
| <b>Zůstatková cena prod. DM a materiálu</b>        | <b>0</b>  | <b>8</b>       | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <i>Zůstatková cena prod. DM</i>                    | <i>0</i>  | <i>8</i>       | <i>0</i>      | <i>0</i>      | <i>0</i>      |
| <b>Změna stavu rez. a OP v prov. oblastí</b>       | <b>249</b>  | <b>-972</b>    | <b>-369</b>   | <b>-71</b>    | <b>0</b>      |
| <b>Ostatní provozní výnosy</b>                     | <b>708</b>  | <b>702</b>     | <b>380</b>    | <b>174</b>    | <b>68</b>     |
| <b>Ostatní provozní náklady</b>                    | <b>2 027</b>  | <b>2 858</b>   | <b>706</b>    | <b>343</b>    | <b>260</b>    |
| <b>Provozní výsledek hospodaření</b>               | <b>-8 970</b>   | <b>-8 472</b>  | <b>-7 318</b> | <b>-5 520</b> | <b>-4 914</b> |
| Výnosové úroky                                     | 20  | 15             | 3             | 1             | 1             |
| Nákladové úroky                                    | 1 247   | 1 247          | 1 543         | 1 473         | 1 998         |
| <b>Ostatní finanční výnosy</b>                     | <b>159</b>  | <b>356</b>     | <b>145</b>    | <b>15</b>     | <b>51</b>     |
| <b>Ostatní finanční náklady</b>                    | <b>837</b>  | <b>756</b>     | <b>364</b>    | <b>166</b>    | <b>148</b>    |
| <b>Finanční výsledek hospodaření</b>               | <b>-1 905</b>   | <b>-1 632</b>  | <b>-1 759</b> | <b>-1 623</b> | <b>-2 094</b> |
| <b>VH za běžnou činnost</b>                        | <b>-10 875</b>  | <b>-10 104</b> | <b>-9 077</b> | <b>-7 143</b> | <b>-7 008</b> |
| Mimořádné výnosy                                   | 0   | 0              | 9 458         | 0             | 0             |
| Mimořádné náklady                                  | 0   | 0              | 923           | 0             | 0             |
| <b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>              | <b>0</b>  | <b>0</b>       | <b>8 535</b>  | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| <b>VH za účetní období (+ / -)</b>                 | <b>-10 875</b>  | <b>-10 104</b> | <b>-542</b>   | <b>-7 143</b> | <b>-7 008</b> |
| <b>VH před zdaněním</b>                            | <b>-10 875</b>  | <b>-10 104</b> | <b>-542</b>   | <b>-7 143</b> | <b>-7 008</b> |

## **ABSTRAKT**

MATYÁŠOVÁ, K. *Řízení pracovního kapitálu a nákladů ve vybraném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 93 s., 2013

**Klíčová slova:** pracovní kapitál, čistý pracovní kapitál, náklady, kalkulace, rozpočty

Předložená diplomová práce je zaměřena na problematiku řízení pracovního kapitálu a nákladů ve vybraném podniku. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V první části diplomové práce jsou objasněny pojmy týkající se pracovního kapitálu, jeho jednotlivých složek, a způsobu řízení. Dále jsou zde vymezeny náklady, jejich členění a metody jejich řízení.

Teoretické znalosti na základě literární rešerše jsou využity v části praktické, ve které je nejprve představena zvolená společnost, provedena SWOT analýza a finanční analýza, následuje analýza řízení pracovního kapitálu a nákladů ve vybraném podnikatelském subjektu, její kritické zhodnocení včetně návrhů možných zlepšení.

**ABSTRACT**

MATYÁŠOVÁ, K. *Management of working capital and costs in a chosen company*. Diploma thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Plzeň, 93 p., 2013

**Keywords:** working capital, net working capital, costs, costing, budgets

This diploma thesis is focused on working capital and cost management in selected company. The thesis is divided into theoretical and practical part.

In the first part, the concepts of working capital, its components and working capital management are explained. Furthermore, the costs, cost structure and cost management are defined.

Theoretical knowledge gained from literature research is used in the practical part, in which the selected company is introduced, a SWOT analysis and financial analysis performed, followed by analysis of working capital management and costs in the selected business entity and its critical evaluation including suggestions for possible improvements.