



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Pracovní kapitál podniku

Vypracovala: Viktorie Koritarová
Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

České Budějovice 2021

Prohlašuji, že svoji bakalářskou/diplomovou práci jsem vypracoval/a samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14. 4. 2021

Viktorie Koritarová

Poděkování

Děkuji paní Ing. Martině Novotné, Ph.D. za metodické vedení a odbornou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji jednateři firmy Gastro zboží s. r. o. za poskytnuté informace a pomoc při zpracování praktické části.

Abstrakt

Cílem této práce je prozkoumat pracovní kapitál v konkrétní společnosti. Podnik se zabývá prodejem a servisem profesionálního gastro zařízení. Změny ukazatelů pracovního kapitálu jsou pro společnost velmi důležité, protože v mnoha případech se jedná

o největší peněžní toky. Jsou zde porovnány jednotlivé složky pracovního kapitálu během čtyř let, tedy pohledávky, zásoby a finanční aktiva. Tyto složky jsou analyzovány, hodnoceny, je poukázáno na chyby a podán návrh na jejich zlepšení. Tato bakalářská práce zahrnuje také problematiku čistého pracovního kapitálu a nefinančního pracovního kapitálu. To znamená, že z hlediska rozvahy se sledují nejen oběžná aktiva, ale i závazky – konkrétně krátkodobé závazky. Praktická část je založena na informacích z rozvah a rozhovorů se zaměstnanci a skutečnými zákazníky podniku.

Klíčová slova: čistý pracovní kapitál, finanční aktiva, pohledávky, rozvaha, zásoby, závazky

Abstract

The aim of this work is exploring working capital in specific company. The enterprise deals with selling and service of professional gastro equipments. The changes of indicators

of working capital are very important for the companies, because in many instances they might be the largest cash flows. Individual components of working capital during four years are compared, thus receivables, inventories and financial assets. These components are analyzed, rated, and mistakes and the proposal on their improvement are presented. This bachelor thesis includes the issues of net working capital and noncash working capital, too. It means, that in terms of the balance sheet, so not only current assets, but liabilities are followed up, too – specifically short-term payables. The practical part is based on information from balance sheets and interviews with the employees and real costumers of the enterprise.

Key words: net working capital, financial assets, receivables, balance sheet, inventories, payables

Obsah

Úvod.....	6
Teoretická část.....	8
1. Vymezení pracovního kapitálu.....	8
1.1. Pracovní kapitál.....	9
1.2. Čistý pracovní kapitál.....	10
1.3. Nefinanční pracovní kapitál.....	11
2. Dílčí části pracovního kapitálu.....	12
2.1. Zásoby.....	13
2.1.1. Zásobování.....	14
2.1.1.1. Optimalizace zásob.....	15
2.1.2. Oceňování zásob.....	16
2.2. Pohledávky.....	16
2.2.1. Oceňování pohledávek.....	17
2.3. Krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky.....	18
2.4. Krátkodobé závazky.....	18
3. Faktory ovlivňující velikost pracovního kapitálu.....	20
3.1. Alternativy stanovení úrovně pracovního kapitálu vzhledem k zisku, riziku a likviditě.....	21
3.2. Ukazatele aktivity (obratu).....	22
3.3. Ukazatele likvidity.....	24
4. Přístupy k řízení pracovního kapitálu.....	26
4.1. Řízení zásob.....	26
4.1.1. Metody řízení zásob.....	27
4.2. Řízení pohledávek.....	31
4.3. Řízení peněžních prostředků.....	32
4.3.1. Modely řízení peněžních prostředků.....	32
Praktická část.....	34
5. Charakteristika podniku s aspektem na majetkovou strukturu.....	34
5.1. Metodika.....	34
5.2. Základní informace o podniku.....	37
5.3. Majetková a kapitálová struktura.....	38
6. Vývoj struktury pracovního kapitálu.....	44

6.1.	Struktura pracovního kapitálu	44
6.2.	Řízení zásob.....	50
6.3.	Řízení pohledávek	51
6.4.	Řízení peněžních prostředků.....	51
6.5.	Ukazatele rentability aktiv, likvidity a aktivity.....	52
7.	Zhodnocení podnikových přístupů k řízení pracovního kapitálu	55
	Závěr	57
	Zdroje.....	59
	Seznam tabulek.....	61
	Seznam obrázků.....	61
	Seznam grafů	61
	Přehled zkratk	63
	Přílohy	64

Úvod

Téma této bakalářské práce se zabývá pracovním kapitálem podniku. Pro analýzu pracovního kapitálu jsem si vybrala firmu Gastro zboží s. r. o. Název firmy je smyšlený, jelikož společnost si nepřála být jmenována. Důvodem výběru byla ochota k poskytnutí potřebných informací ke zpracování této práce a zároveň dřívější pracovní zkušenost.

Firma se nijak zvlášť nezabývá pracovním kapitálem, respektive jeho řízením, přestože se jedná o účinný způsob zvyšování hodnoty podniku. Proto by neměl být opomíjen. Účinné řízení může zajistit snížení vázanosti na kapitál, pokud zoptimalizujeme objem zásob a budeme dobře řídit pohledávky a finanční prostředky. Dále je důležitá schopnost firmy dostát krátkodobým závazkům, zde máme na mysli tzv. čistý pracovní kapitál, který vzniká po odečtu krátkodobých závazků od pracovního kapitálu.

Převažující činnosti společnosti jsou dle klasifikace CZ–NACE Opravy a instalace strojů a zařízení (33). Hlavní činností obecně je dodávka profesionálního gastronomického zařízení – od projektu až po objednání, instalaci, servis i dodání potřebného doplňkového zboží (jako například mycí chemie).

Cílem práce je analyzovat hlavní složky pracovního kapitálu a identifikovat determinující faktory v konkrétním podnikatelském subjektu. Na podkladě provedené analýzy následně zhodnotit podnikové přístupy k řízení pracovního kapitálu.

Práce je pro přehlednost rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je definován termín pracovní kapitál a další obdobné termíny jako čistý pracovní kapitál a nefinanční pracovní kapitál. Dále jsou již podrobně charakterizovány jednotlivé složky pracovního kapitálu, tj. zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek, ale i krátkodobé závazky. Další kapitola je spíše matematická. Jsou zde definovány nejrůznější ukazatele, které souvisí s pracovním kapitálem, jako ukazatele aktivity, likvidity aj. Poslední kapitola teoretické části se zabývá samotným řízením jednotlivých složek pracovního kapitálu.

V praktické části je zobrazena majetková struktura podniku a je sledován vývoj pracovního kapitálu i jeho složek. Na závěr je hodnocen přístup firmy k pracovnímu kapitálu a je podán návrh na jeho zlepšení.

Při zpracování bakalářské práce byly, kromě bibliografických a internetových zdrojů, využity rozvahy i výkazy zisku a ztráty společnosti Gastro zboží s. r. o. a další její interní materiály. Část informací byla získána z rozhovorů se zaměstnanci a skutečnými zákazníky této společnosti a především od jednatele firmy.

Teoretická část

1. Vymezení pracovního kapitálu

Pracovní kapitál charakterizujeme v nejširším slova smyslu jako oběžný majetek. Ten můžeme definovat jako krátkodobý, provozní majetek, který je v rozvaze označován jako oběžná aktiva. Oběžná aktiva jsou tvořena zásobami, pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. S pojmem pracovní kapitál souvisí ještě další 2 pojmy, a to čistý pracovní kapitál a nefinanční pracovní kapitál.

Čistý pracovní kapitál definujeme jako rozdíl oběžného majetku a krátkodobých závazků související s provozní činností podniku. **Nefinanční pracovní kapitál** představuje součet zásob a pohledávek. (www.managementmania.cz)

Tabulka 1: Přehled pojmů

Český pojem	Anglický pojem	Zkratka česká	Zkratka anglická	Výpočet
Pracovní kapitál	Working Capital	<i>nepoužívá se</i>	WC	zásoby + pohledávky + finanční majetek
Čistý pracovní kapitál	Net Working Capital	ČPK	NWC	ČPK – krátkodobé závazky
Nefinanční pracovní kapitál	Noncash Working Capital	<i>nepoužívá se</i>	NCWC	zásoby + pohledávky

Zdroj: Kislingerová a kol., 2007, str. 407

Zajímavostí je, že pojem **pracovní kapitál** se velice často zaměňuje za pojem **čistý pracovní kapitál**. Některé zdroje tak uvádí, že pracovní kapitál je známý i jako čistý pracovní kapitál a jeho definicí je právě rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Tato definice se vyskytuje většinou v anglicky psaných zdrojích, nicméně je běžně používána i v praxi. V této bakalářské práci se však budeme držet prvotních definicí (viz Tabulka 1, str. 5). (www.investopedia.com)

1.1. Pracovní kapitál

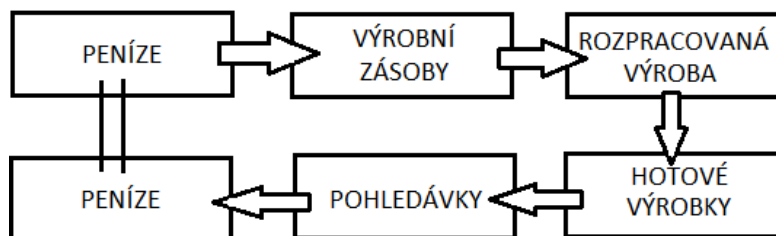
Jak již bylo zmíněno, pracovní kapitál je oběžný majetek. Vymezení oběžného majetku není úplně jednoduché, a to především kvůli jeho obsahové charakteristice. Nicméně mezi hlavní charakterní hlediska patří hledisko časové, funkční a normativní. (Valach a kol., 1997, str. 96)

Časovým hlediskem rozumíme dobu použitelnosti tohoto majetku. U oběžného majetku to bývá zpravidla doba do 1 roku. **Funkční hledisko** souvisí s konkrétními složkami oběžného majetku. Každá z nich plní svoji funkci – společně na sebe navazují a fungují (viz Obrázek 1: Hotovostní cyklus, str. 6). Ke společným funkcím oběžného majetku řadíme např. hladký a bezproblémový koloběh majetku, zabezpečení platební schopnosti, rezervní funkci nebo funkci krytí závazků, s čímž souvisí pojem čistý pracovní kapitál. **Normativní funkce** slouží zejména k praktickým účelům (účetnictví, daně, řízení ze strany podniku apod.). (Valach a kol., 1997, str. 96–97)

Pracovní kapitál můžeme označovat i jako hrubý pracovní kapitál, čímž by se zdůraznila rozdílnost od čistého pracovního kapitálu. Název *pracovní* vyplývá z koloběhu mezi penězi, zásobami a pohledávkami. Tyto složky neustále obíhají, čili *pracují*. (Synek a kol., 2011, str. 334)

S tím souvisí tzv. **hotovostní cyklus**. Obecně se jedná o to, že abychom vůbec mohli zahájit výrobu, musíme mít z čeho vyrábět (např. potřebujeme nějaký materiál). K tomu, abychom materiál získali (koupili), potřebuji hotovost – peníze. Jakmile něco vyrobím, prodám to zákazníkovi, který mi za výrobek dá peníze. Z těch nakoupím další materiál a vyrábím další a další výrobky. Tento děj nazýváme hotovostním cyklem. (Kislingerová a kol., 2007, str. 405)

Obrázek 1: Hotovostní cyklus (oběh pracovního kapitálu)



Zdroj: vlastní zpracování, podle Synek a kol., 2011, str. 334

Je asi jasné, že hodnoty pracovního kapitálu jsou platné jen k datu, ve kterém dojde ke spočtení hodnoty či množství oběžného majetku. Typicky je to datum skončení účetního období. Ten den se zastaví celý cyklus, hodnoty jednotlivých údajů se zapíší do rozvahy a pak se cyklus znovu spustí. V tomto procesu platí tzv. účetní kontinuita, tzn. čím skončí starý rok, tím začíná nový.

Zajímavé je to především u zásob. I když zásoby účtujeme způsobem B (tedy rovnou do nákladů), na konci roku se náklady za nespotřebované zásoby převedou na skladové účty. Firmy řeší tzv. bilance, které mohou být např. i na měsíční bázi. Pomocí bilancí se na konci každého měsíce převádějí zásoby z nákladů na skladové účty (typicky se k tomuto procesu používají interní nákladové a skladové účty). Zvláštní je, že se převádějí i zásoby, které nejsou fyzicky na skladě, ale jsou např. na stavbě. Pokud jsou tyto zásoby nezabudované a nebude se s nimi delší dobu manipulovat, mohou si je firmy při uzavírání měsíce převést na skladové účty a snižovat si tím tak náklady. Na začátku měsíce se zásoby opět převedou do nákladů.

1.2. Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je obecně pro firmu zajímavější než jen hodnota oběžného majetku. Čistý pracovní kapitál obvykle představuje pro firmu největší peněžní toky, a proto je důležité sledovat jeho změny. (*Higgins, Koski & Mitton, 2016, str. 264*)

Jeho hodnotu dostaneme po odečtení krátkodobých závazků od oběžných aktiv. Vyjadřuje tedy schopnost splacení krátkodobých závazků. V kladných hodnotách jsme schopni svým krátkodobým závazkům dostát, v záporných nám vzniká nekrytý dluh.

Ovšem ne všechny položky pracovního kapitálu jsou skutečně likvidní. U některých může být stupeň likvidity tak nízký, že se jisté části pracovního kapitálu stanou neprodejně (u zásob), nebo nedobytné (u pohledávek). V takovém případě by byla hodnota čistého pracovního kapitálu zkreslená a nemusela by vystačit na krytí krátkodobých závazků. (*Synek a kol., 2011, str. 335*)

Nedá se obecně říct, jaká konkrétní hodnota čistého pracovního kapitálu je správná. Vše záleží na pohledu firmy a podmínkách, ve kterých se zrovna nachází. A to jak z hlediska vnitřních, tak i vnějších podmínek (odvětví, poměr složek pracovního kapitálu, rychlosti obratu zásob, pohledávek a závazků aj.). Čím vyšší jsou hodnoty čistého pracovního kapitálu, tím vyšší je platební schopnost firmy a nižší riziko. Ovšem příliš

vysoké hodnoty mohou vypovídat o nehospodárnosti podniku, což snižuje jeho rentabilitu. Obecně však platí následující: ať už se jedná o kterýkoliv druh čistého pracovního kapitálu, jeho hodnota by měla být vyšší než 0. (*www.febmat.com*)

1.3. Nefinanční pracovní kapitál

Hodnota nefinančního pracovního kapitálu představuje součet zásob a pohledávek. Jak už bylo naznačeno, tyto části oběžných aktiv mají nižší likviditu než peněžní prostředky. Jejich prodejní cena bude tak téměř vždy nižší než cena pořizovací.

Obecně lze říci, že nižší objem nefinančního pracovního kapitálu znamená efektivní řízení oběžných aktiv. Tento ukazatel se v praxi příliš nepoužívá. (*www.managementmania.com*)

2. Dílčí části pracovního kapitálu

Složky pracovního kapitálu, potažmo čistého pracovního kapitálu, najdeme v rozvaze ve skupinách C, D u aktiv i pasiv. Může se stát, že různé zdroje budou uvádět položky patřící do pracovního kapitálu jinak. Nejjednodušší je samozřejmě ta definice, kde pracovní kapitál odpovídá oběžným aktivům. Ve složitějších definicích zvažujeme, které položky do výpočtů zařadit, tedy které položky svým obsahem věcně souvisí s pracovním kapitálem.

Například podle Kislingerové pohledávky, které souvisí s finanční výpomocí spřízněné firmě, nesouvisí s hotovostním cyklem. Dlouhodobé pohledávky zase nejsou obecně považovány za součást pracovního kapitálu, ale pokud byl dlouhý odklad splatnosti (více než 1 rok) za dodávku výrobků součástí obchodní dohody s odběratelem, měl by být považován za složku pracovního kapitálu.

Pro zjištění relevantnosti položek pro řízení pracovního kapitálu poslouží analytická evidence v účetním rozvrhu a další účetní objekty jako hospodářská střediska nebo zakázky. Následující tabulka ukazuje položky, které jsou pro pracovní kapitál relevantní, tedy které položky do něj patří, a které položky ho financují. (*Kislingerová a kol., 2004, str. 390*)

Tabulka 2: Přehled složek z rozvahy zahrnující se do výpočtu pracovního kapitálu a jeho financování

Položky patřící do pracovního kapitálu	Položky financující pracovní kapitál
C. Oběžná aktiva	C. Závazky
C.I. <u>Zásoby</u>	C.I. <u>Dlouhodobé závazky</u>
Materiál	Dlouhodobé přijaté zálohy
Nedokončená výroba a polotovary	Jiné závazky
Výrobky	C.II. <u>Krátkodobé závazky</u>
Zboží	Závazky z obchodních vztahů
Mladá a ostatní zvířata	Závazky – ostatní
Poskytnuté zálohy na zásoby	Závazky k úvěrovým institucím
C.II. <u>Pohledávky</u>	(krátkodobé úvěry financují čistý pracovní kapitál)
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky	D. Časové rozlišení pasiv
Pohledávky z obchodních vztahů	D.1. Výdaje příštích období
Pohledávky ostatní	
C.II.2. Krátkodobé pohledávky	
Pohledávky z obchodních vztahů	
Pohledávky ostatní	
C.III. <u>Krátkodobý finanční majetek</u>	
Podíly – ovládaná, ovládající osoba	
Ostatní krátkodobý finanční majetek	
C.IV. <u>Peněžní prostředky</u>	
Peněžní prostředky v pokladně	
Peněžení prostředky na účtech	
D. Časové rozlišení aktiv	
D.3. <u>Příjmy příštích období</u>	

Zdroj: vlastní zpracování, podle Kislingerová a kol., 2007, str. 413

2.1. Zásoby

Mezi zásoby řadíme materiál, výrobky, nedokončenou výrobu a polotovary. Dále pak zboží a mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny.

Materiál (v rozvaze označení C.I.1.) používáme ve výrobě jako vstup. Tento oběžný majetek se neodepisuje a je spotřebováván jednorázově. Do materiálu řadíme suroviny a základní materiál, pomocné látky, provozovací látky, obaly, drobný hmotný majetek. (*www.uctovani.net*)

Nedokončená výroba (v rozvaze označení C.I.2.) jsou zhotovené výrobky, které již prošly jedním nebo více výrobními stupni a nejsou již materiálem, ale ani hotovým výrobkem.

Polotovary (C.I.2.) jsou nedokončené výrobky, které jsou určeny nejen k dohotovení do podoby výrobků, ale mohou se i samostatně prodávat. (*www.uctovani.net*)

Výrobky (v rozvaze označení C.I.3.1.) jsou výstupy podniku. Jsou to předměty, vyrobené za účelem prodeje. Zboží (v rozvaze označení C.I.3.2.) jsou zásoby určené pro prodej v nezměněné podobě.

Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny (v rozvaze označení C.I.4.) jsou zvířata, která nejsou vykazována jako dospělá zvířata (ty řadíme do dlouhodobého majetku). Řadíme sem nákupy zvířat i příchovky zvířat z vlastního chovu a jejich přírůstky. (*www.madati.cz*)

V rámci rozvahy máme ještě položku Poskytnuté zálohy na zásoby (v rozvaze označení C.I.5.). Zde nalezneme zaplacené zálohy na zásoby. Jedná se o situaci, kdy jsme např. již z pokladny použili peníze na zálohu, ale zásoby ještě fyzicky nemáme.

2.1.1. Zásobování

Zásoby by měly být drženy v množství větším než 0 a přístup ke každé složce (materiál, výrobky atd.) by měl být individuální. Důvodem jsou odlišné takty mezi dodavateli a odběrateli, jelikož neexistuje perfektní časová návaznost mezi objednávkou, výrobou a dodáním výrobku, zboží. Dále pak hraje roli odhadované množství zásob a také možná určitá nespolehlivost na straně dodavatele (např. pozdější časy dodání zásob), či na straně naší při výrobě (např. havárie). Aby byla zaručena bezproblémovost výroby a obchodu, je třeba zajistit plynulý přísun vstupů. Proto se vytváří tzv. mezioperační zásoby, a to včetně zásob pojistného charakteru. Je ovšem důležité brát v úvahu délku výrobního procesu a počet technologických operací, aby nevzniklo zbytečné přezásobování. (*Kislingerová a kol., 2007, str. 410*)

Z hlediska zásob řešíme 3 otázky: jakým zásobám musím věnovat zvýšenou pozornost, jak velké zásoby mám objednat, v jakých dodávkách mi je mají doručit.

Jakým zásobám musím věnovat zvýšenou pozornost? Nejdříve si musím stanovit, které zásoby nejvíce ovlivňují efektivnost řízení zásob a následně se na ně více soustředit. Zaměříme se na: vyjednávání s dodavateli, optimalizaci množství, optimalizaci pojistných zásob, optimalizaci způsobu a frekvence objednávání, hledání substitutů a změnu platebních podmínek. (*Režňáková a kol., 2010, str. 128*)

Jak velké zásoby mám objednat? Je jasné, že čím větší mám zásoby, tím plynulejší mám výrobní a obchodní proces. Díky tomu se mi sníží pořizovací náklady. Zásoby ale budou vázat podnikový kapitál, což povede k vyšším kapitálovým nákladům. Dále se mi budou zvyšovat i náklady na skladování, pojištění apod. Proto se snažím najít jakýsi kompromis mezi těmito náklady, aby náklady spojené se zásobováním byly co nejmenší, čili optimalizovat zásobovací proces. (Marek, 2009, str. 319)

V jakých dodávkách mi je mají doručit? Je třeba dobře zvážit velikost dodávky a frekvenci dodávání.

V rámci zásobování řešíme tzv. bilanci materiálu a spotřebu materiálu. Bilance materiálu je potřebná výše zásob. Ta se průběžně odhaduje na základě plánu výroby a očekávaných tržeb za realizovanou produkci. Spotřeba materiálu souvisí se spotřebou základních a pomocných materiálů a závisí na objemu výroby.

Bilanční rovnice: počáteční zásoba materiálu + dodávka materiálu = spotřeba materiálu + konečná zásoba materiálu

(Krutina, Novotná, 2004, str. 73)

2.1.1.1. Optimalizace zásob

Optimalizací zásob rozumíme především optimalizaci nákladů na zásoby. Jedná se o náklady spojené s pořízením zásob a jejich skladováním. Rozlišujeme náklady, které přímo a nepřímo závisí na výši materiálu.

Přímo závislé jsou náklady kapitálové (např. dluh), skladovací, na manipulaci (vnitropodniková doprava), na pojištění, ze škod a mank. Nepřímo závislé jsou především náklady pořizovací, ze ztrát množstevních slev, z nedostatku zboží na skladě.

Cílem řízení zásob je mít stav zásob co nejideálnější pro podnik, z hlediska jeho potřeb a ekonomické efektivity. K tomu slouží tzv. optimalizační model, kde poptávka i délka dodávkového cyklu jsou konstanty a jsou dopředu známy. Cílem tohoto modelu je minimalizace pořizovacích a skladovacích nákladů. Ty lze minimalizovat optimalizací velikosti dodávky. (Marek, 2009, str. 320–321)

2.1.2. Oceňování zásob

Zásoby oceňujeme těmito základními způsoby: nakoupené zásoby oceňujeme pořizovací cenou (cena pořízení + vedlejší náklady), zásoby vytvořené vlastní činností vč. přírůstku zvířat oceňujeme vlastními náklady, a pokud nelze u příchovku stanovit vlastní náklady, oceňujeme reprodukční pořizovací cenou. Zásoby stejného druhu lze vést na skladě v ceně zjištěné metodou váženého aritmetického průměru, metodou FIFO (first in, first out), či v ceně vlastních nákladů. (*Schiffer, 2005, str. 86*)

2.2. Pohledávky

Pohledávka je vztah mezi věřitelem a dlužníkem z pozice věřitele. V tomto vztahu je dlužník povinen vyrovnat dluh vůči věřiteli, čili věřitel má za dlužníkem pohledávku. Výše pohledávek je ovlivněna objemem prodejů na úvěr a průměrnou dobou mezi prodejem a příjmem peněz (inkasem).

Pohledávky dělíme na krátkodobé (doba splatnosti do jednoho roku) a dlouhodobé (doba splatnosti nad 1 rok). Jak už bylo řečeno, ne všechny položky oběžného majetku jsou pro pracovní kapitál relevantní. Nejdůležitější pro pracovní kapitál jsou pohledávky z obchodních vztahů a ostatní pohledávky.

Pohledávky z obchodních vztahů (v rozvaze označení C.II.1.1. – dlouhodobé pohledávky a C.II.2.1. – krátkodobé pohledávky) vznikají na základě smlouvy, kdy dojde k předání výrobků, zboží, ale není za ně zapláceno. Tyto pohledávky vznikají ze dvou důvodů. První důvod je obtížnost placení z hlediska organizačních i technických (např. velký objem hotovosti). Druhý důvod je, že odběratelé požadují od dodavatelů financování zásob a výroby, a delší odklady splatnosti se tak můžou stát nástrojem konkurence. (*Kislingerová a kol., 2004, str. 387*)

Další druhy pohledávek nemusí mít charakter pracovního kapitálu, jelikož nutně nesouvisí s hotovostním cyklem. Pohledávky za společníky nebo dceřinými a sesterskými společnostmi z důvodů dodání výrobků jsou součástí pohledávek z obchodních vztahů, čili se považují za pracovní kapitál. Pokud ale mají charakter půjčky, nepatří do pracovního kapitálu. (*Kislingerová a kol., 2004, str. 388*)

Zajímavé jsou dohadné účty aktivní (v rozvaze označení C.II.1.5.3. pro dlouhodobé a C.II.2.4.5. pro krátkodobé). Ty zachycují aktivní dohadné položky, které nelze

vyúčtovat jako obvyklou pohledávku. Jedná se o případ, kdy ještě neznáme přesnou výši pohledávky ke konci rozvahového dne. Typickým příkladem je pohledávka za pojišťovnou (vyplacení peněz z pojistné události), kdy ještě přesně nevíme, kolik nám bude vyplaceno. Dohadné účty aktivní bychom zařadili do výpočtu pracovního kapitálu, pokud by se ony dohadné položky týkaly zásob. (*www.pohoda.cz*)

Mezi pohledávky řadíme i zálohy na budoucí dodání materiálu či zboží nebo i příjmy příštích období (v rozvaze označení D.3.). Jsou to příjmy, které vnikají v případě, že společnosti náleží odměna, ale zatím na ni neuplatnila svůj nárok. Tato hodnota je ale většinou pro podniky jen málo významná. (*Kislingerová a kol., 2007, str. 411*)

Pohledávky je třeba řádně zpracovat, aby nevznikaly komplikace. Správné plnění pohledávky totiž nemusí být vždy zrovna jednoduché, zvláště u velkoobjemových hotovostních plateb, jak už bylo naznačeno u pohledávek z obchodních vztahů (v současné době je limit hotovostních plateb 270 000 Kč). Dále je důležité hlídat si svůj bankovní účet, abychom pohledávku mohli zrušit (odúčtovat). S pohledávkami souvisí i riziko nesplnění doby splatnosti či jejich nedobytnost. Firmy v praxi alespoň jednou ročně provádějí inventarizaci pohledávek, kdy se svými odběrateli porovnávají, zda v účetnictví evidují stejnou hodnotu pohledávek. (*Kislingerová a kol., 2007, str. 410–411*)

S tím souvisí členění pohledávek:

- a) běžné – dlužník nemá problém se svou finanční situací, nehrozí riziko nesplacení
- b) sporné – nastává problém při nesouhlasu dlužníka s určitou náležitostí
- c) pochybné – vznikají u pohledávek po splatnosti, kdy je dlužník vyzván k úhradě (např. upomínka), pohledávka bude pravděpodobně částečně či plně splacena
- d) nedobytné – hrozí, že pohledávka nebude navrácena nebo bude vrácena jen částečně

(*Bařinová, Vozňáková, 2007, str. 71*)

2.2.1. Oceňování pohledávek

Oceňování pohledávek není zrovna jednoduché. Existuje totiž více možností ocenění. Navíc je potřeba rozlišovat použité způsoby oceňování při běžném účtování a v účetní závěrce.

Pro oceňování pohledávek platí následující pravidla. Při vzniku se pohledávky oceňují jmenovitou hodnotou. Při nabytí za úplatu nebo vkladem se oceňují pořizovací cenou. Při vyjádření v cizí měně se oceňují v přepočtu kurzem ČNB platným pro účetní jednotku, a to ke dni uskutečnění účetního případu nebo ke dni, ke kterému se sestavuje účetní závěrka. (Bařinová, Vozňáková, 2007, str. 72)

2.3. Krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky

V rozvaze máme 2 oddíly, které představují krátkodobý finanční majetek: krátkodobý finanční majetek (C.III.) a peněžní prostředky (C.IV.). Ke krátkodobému finančnímu majetku řadíme ceniny, což jsou například poštovní známky, dálniční známky, stravenky apod., a jiné krátkodobé finanční instrumenty – například termínované vklady a jiné depozitní produkty, podílové listy a cenné papíry, jejichž splatnost nebo prodej se uvažuje do 1 roku. Tento majetek stojí na začátku hotovostního cyklu (viz Obrázek 1, str. 6) a podnikání. Do peněžních prostředků řadíme peníze v pokladně a peníze na běžném účtu a jsou oceňovány jmenovitou hodnotou.

Tento majetek má výhodu v tom, že je vysoce likvidní a také může pokrýt případné výdaje (v rámci nesouladu s příjmy a výdaji). Zůstatek může být i záporný – kontokorentní úvěr. Tento majetek také můžeme použít k investování na finančních trzích, obvykle do likvidních instrumentů, tzn. v případě potřeby můžeme instrumenty prodat a využít peníze jinde. (Kislingerová a kol., 2007, str. 411)

2.4. Krátkodobé závazky

Obecná charakteristika závazků platí pro dlouhodobé závazky i krátkodobé závazky. Závazky představují zdroj krytí (jsou to pasiva). Jedná se o povinnost, jež někomu vznikla a je povinen jí dostát. S jejím vypořádáním se očekává snížení prostředků podniku. Závazku je nutno dostát do data splatnosti, jinak je možné, že se vyskytnou další náklady související s jeho pozdní úhradou (typicky úroky z prodlení). Na rozdíl od dlouhodobých závazků jsou krátkodobé závazky dluhy, které mají dobu splatnosti jeden rok a kratší.

Z krátkodobých závazků jsou pro čistý pracovní kapitál relevantní především závazky z obchodních vztahů (v rozvaze označení C.II.4.). Tyto závazky vznikají ze stejného důvodu jako pohledávky. Tak jako společnost poskytuje odklad splatnosti svým

odběratelům, tak i její dodavatelé jí poskytují odklad splatnosti. Pokud se však dodání týká investičního majetku (například stroj), nemusí tyto závazky jednoznačně spadat do oblasti pracovního kapitálu.

Za zmínku stojí i dohadné účty pasivní (v rozvaze označení C.II.8.6.). Pokud si společnost pořídí majetek, ale neobdrží fakturu, vytvoří se místo závazku dohadná položka. Pokud je tato položka tvořena z titulu zásob, lze ji považovat za zdroj financování pracovního kapitálu.

Zvláštním případem jsou výdaje příštích období, které představují již spotřebovaný náklad, který ještě nebyl zaplacen a ani nebyl dodavatelem předepsán. Čili z účetního pohledu závazek nevznikl. Proto jej neřadíme do závazků (v rozvaze označení C.), ale do časového rozlišení pasiv (v rozvaze označení D.) – výdaje příštích období (D.1.).

(Kislingerová a kol., 2004, str. 389–390)

3. Faktory ovlivňující velikost pracovního kapitálu

„Pracovní kapitál je ovlivňován průběhem výroby, nákupu a prodeje. Je důsledkem usnadnění obchodních vztahů mezi partnery, kdy se například nevyžaduje platba při předání zboží. Jednotlivé složky mají svou určitou roli. Zásoby zboží a hotových výrobků umožňují dodávky ve velmi krátkých termínech, pohledávky usnadňují platební styk a hotovost vyrovnává výkyvy v tržbách nebo časový nesoulad příjmů a výdajů.“
(Kislingerová a kol., 2007, str. 415)

Optimální výši pracovního kapitálu nelze univerzálně stanovit. Jeho správnou výši je třeba najít. Proto je důležité nalézt odpovědi na tyto otázky: Jaká je optimální úroveň pracovního kapitálu k udržení výkonu? Jaká úroveň pracovního kapitálu zajistí nejvyšší tvorbu hodnoty pro vlastníky? Jak snížit úroveň pracovního kapitálu při nezměněných výkonech a ziscích? (Kislingerová a kol., 2004, str. 393)

Tabulka 3: Determinanty optimálního objemu položek pracovního kapitálu

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

Zdroj: vlastní zpracování, podle Kislingerová a kol., 2004, str. 394

Jednoduše řečeno, na stanovení optimální výše pracovního kapitálu můžeme použít několik postupů. **Metoda procentního podílu na tržbách** vyjadřuje stanovení potřeby čistého pracovního kapitálu na základě předchozích zkušeností. V **metodě obrátového cyklu peněz** se potřeba čistého pracovního kapitálu stanovuje jako součin obrátového cyklu peněz a provozně nutných výdajů na jeden den. Dále můžeme stanovit **čistý pracovní kapitál na základě určení optimální výše jeho složek** nebo ho stanovit **na základě komparace s obdobnými firmami působícími v oboru.**
(Režňáková a kol., 2010, str. 39)

Čím agresivnější politiku pracovního kapitálu uplatňujeme, tím více nám stoupá riziko. Proto považujeme alternativu C za nejvíce riskantní, jelikož klade důraz na zisk před likviditou. Vztah jednotlivých alternativ k likviditě, zisku, riziku a úrovni pracovního kapitálu znázorňuje *Tabulka 4*.

(Horne & Wachovicz, 2009, str. 208–209)

Tabulka 4: Vztah jednotlivých alternativ k úrovním likvidity, zisku, rizika a pracovního kapitálu

	Vysoká úroveň	Střední úroveň	Nízká úroveň
Alternativa A	pracovní kapitál, likvidita	-	ziskovost, riziko
Alternativa B	-	pracovní kapitál, likvidita, ziskovost, riziko	-
Alternativa C	ziskovost, riziko	-	pracovní kapitál, likvidita

Zdroj: vlastní zpracování, podle Horne & Wachovicz, 2009, str. 208–209

3.2. Ukazatele aktivity (obratu)

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má více, než je třeba, vznikají mu zbytečné náklady, čímž se mu snižuje zisk. Má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Tyto ukazatele se počítají jak pro celková aktiva, tak i pro jejich jednotlivé skupiny jako zásoby, pohledávky, stálá aktiva (výpočet aktivity stálých aktiv pro účely pracovního kapitálu je irelevantní).

Obrat aktiv je měřítkem celkového využití majetku. Obecně platí, že ukazatel obratu aktiv by měl být co nejvyšší, tj. minimálně roven 1.

$$\text{obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva}$$

Obrat zásob udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a opětovně naskladněna. Pokud jsou k dispozici interní údaje o jednotlivých položkách rozvahové kategorie zásob, je možné počítat obratovost pro každou položku zvlášť. Když je hodnota ukazatele lepší než průměr, znamená to, že firma nemá zbytečné nelikvidní zásoby. Přebytečné zásoby jsou neproduktivní a jsou v nich umrtvené prostředky, které musí být profinancovány – dochází k růstu vázanosti kapitálu, který nenese výnos.

$$\text{obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$$

Doba obratu zásob je ukazatel vyjadřující dobu, po kterou leží zásoby na skladě, tj. dobu, než se zásoby spotřebují či prodají.

$$\text{doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 360)$$

Obecně platí, že pokud se obratovost zásob zvyšuje a doba obratu se snižuje, je situace podniku v pořádku. Musí ale existovat určitý vztah mezi optimální velikostí zásob a rychlostí obratu zásob, aby byl zajištěn plynulý chod výroby a podnik byl schopen reagovat na poptávky (viz str. 12, *Optimalizace zásob*).

Doba splatnosti pohledávek vyjadřuje, za kolik průměrně dní odběratel zaplatí naši pohledávku.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 360)$$

Doba odkladu plateb je doba mezi nákupem materiálu a služeb a platbou za ně. Tato doba snižuje dobu obratového cyklu peněz.

$$\text{doba odkladu plateb} = \text{dluhy dodavatelům} / (\text{tržby} / 360)$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků vyjadřuje dobu, po kterou jsou tyto závazky neuhrazeny.

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby} / 360)$$

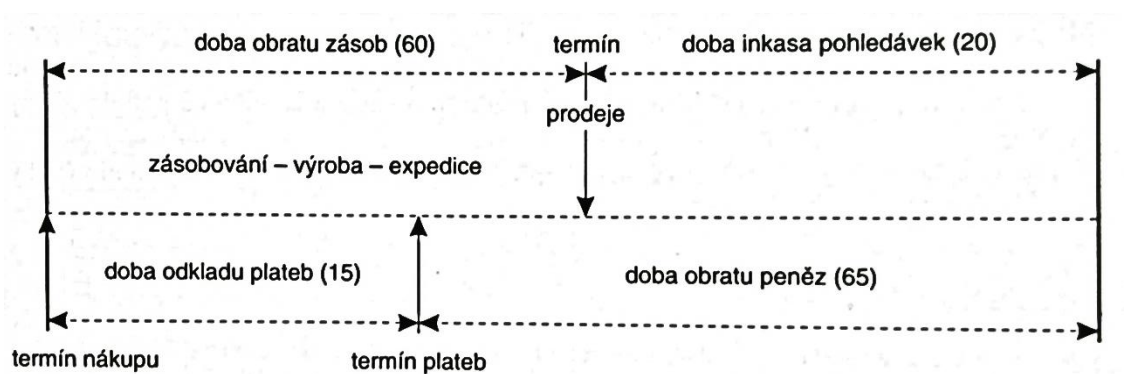
(Kislingerová a kol., 2004, str. 82–84 a Synek a kol., 2011, str. 336)

S tím vším souvisí tzv. **obratový cyklus peněz**. Obratový cyklus peněz vyjadřuje ve dnech dobu počínající od platby za nakoupený materiál až po inkaso pohledávky. Čím kratší je obratový cyklus peněz, tím méně peněz (pracovního kapitálu) podnik potřebuje.

$$\text{obratový cyklus peněz} = \text{doba obratu zásob} + \text{doba inkasa pohledávek} - \text{doba odkladu plateb}$$

(Synek a kol. 2011, str. 337)

Obrázek 2: Obratový cyklus peněz



Zdroj: Synek a kol. 2011, str. 337

3.3. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity úzce souvisí s pracovním kapitálem. Jednoduše řečeno vyjadřují schopnost či možnost prodeje aktiv, tedy jak rychle v případě jejich prodeje přijdu k penězům. Likvidita je spojována se třemi poměrovými ukazateli¹: běžná likvidita, pohotová likvidita a hotovostní likvidita.

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Běžná likvidita měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, tedy kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby všechna oběžná aktiva proměnil na hotovost. Proto je tento ukazatel důležitý pro věřitele. Čím vyšší hodnota běžné likvidity, tím menší je riziko platební neschopnosti. Doporučená optimální hodnota se pohybuje mezi 1,6 až 2,5, podle zvolené strategie.

běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Běžná likvidita „očistěná“ o nejméně likvidní položku oběžných aktiv (zásoby) se nazývá pohotová likvidita. Tato hodnota značí, kolika korunami našich pohledávek a peněžních prostředků je pokryta 1 koruna krátkodobých závazků. Z pohledávek je ale žádoucí vyloučit nedobytné pohledávky či pohledávky s pochybnou dobytostí, jelikož tento ukazatel od oběžných aktiv odečítá veškerá nejméně likvidní aktiva. Optimální hodnota je 0,7 až 1,0.

pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

¹ Poznámka: Optimální hodnoty u všech poměrových ukazatelů likvidity se mohou v jednotlivých zdrojích lišit. To je způsobené například vlivem strategie, kterou firma aplikuje.

Hotovostní likvidita (likvidita I. stupně)

Hotovostní likvidita je považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, neboť udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“, tedy pomocí hotovosti, prostředků na běžných bankovních účtech, šeků a krátkodobých cenných papírů. Optimální hodnota je 0,2 až 0,5.

hotovostní likvidita = peněžní prostředky / krátkodobé závazky

(Kislingerová a kol., 2004, str. 77–79)

Problémem u všech tří ukazatelů likvidity je, že se jedná o statistický a rovněž i historický pohled na likviditu. Další problém je spojen s vypovídací schopností a možností bezprostředního ovlivnění ze strany managementu. Jedná se o absolutní ukazatel, tudíž není možné mezipodnikové srovnání.

(Kislingerová a kol., 2004, str. 80)

Likvidita aktiv:

(seřazeno sestupně)

- peníze – nejvíce likvidní
- pohledávky za výrobky a služby, dluhopisy
- zásoby (inventory) výrobků
- polotovary, suroviny atd.
- stroje, budovy – nejméně likvidní majetek

(www.managementmania.com)

4. Přístupy k řízení pracovního kapitálu

Pracovní kapitál či čistý pracovní kapitál nelze řídit jako celek. Je třeba řídit jeho jednotlivé složky zvlášť. Finanční manažer má za úkol sledovat součásti pracovního kapitálu a parametry jeho financování. Určuje cílovou nebo optimální výši vzhledem k objemu a charakteru prodeje, sleduje jeho kvalitu (např. dobytnost pohledávek) a oceňuje jeho jednotlivé složky. (*Kislingerová a kol., 2004, str. 398*)

4.1. Řízení zásob

Hlavním úkolem managementu při řízení zásob je minimalizace nákladů na jejich financování a zajištění takové výše zásob, která zabezpečí plynulé zásobování. Rozlišujeme zde náklady, které přímo a nepřímo závisí na výši materiálu.

Přímo závislé jsou náklady kapitálové (např. dluh), skladovací, na manipulaci (vnitropodniková doprava), na pojištění, ze škod a mank. Nepřímo závislé jsou především náklady pořizovací, ze ztrát množstevních slev, z nedostatku zboží na skladě.

V praxi se pro plynulost přínosu potřebných surovin nebo součástí používá několik metod řízení zásob. Pokud nastanou obtíže se zásobami, mohou se objevit nepravidelnosti ve výrobním procesu a společnosti se můžou snížit tržby. Zároveň může ztratit goodwill u svých zákazníků a tyto ztráty mohou dalece převýšit náklady na řízení zásob. (*Jindřichovská, Blaha, 2001, str. 207 a Synek a kol., 2011, str. 339*)

Operativní řízení zásob má zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, která odpovídá potřebám vnitropodnikových spotřebitelů, a to s minimálním vynaložením nákladů na jejich pořizování, doplňování, skladování, udržování a správu. Podnik by měl zvážit, zda zásoby přináší výhody (podpora plynulé výroby a s tím i pokles rizika dodatečných nákladů – prodlení, ztráta zakázek apod.), nebo zda je výše zásob příčinou dalších nákladů spojených s jejich obsluhou (odpisy, mzdy skladového personálu atd.). Z hlediska operativního řízení je vhodné zásoby klasifikovat podle jejich funkčních složek a určit jejich normy. Z tohoto hlediska hovoříme o zásobách běžných (obratových), pojistných, technických, sezonních, havarijních apod. Nejzákladnější jsou zásoby běžné a pojistné. (*Synek, Kislingerová, 2010, str. 202–203 a Synek a kol., 2011, str. 225*)

Běžnou (obratovou) zásobou rozumíme tu část zásob, která kryje potřeby v období mezi dvěma dodávkami. V průběhu dodacího cyklu kolísá její stav mezi maximální zásobou (stavem bezprostředně po dodávce) a minimální (pojistnou) zásobou. Pojistná zásoba kryje odchylky od plánované (průměrné) spotřeby, od plánované (průměrné) délky dodacího cyklu, eventuálně výše dodacího množství. V některých výrobních procesech se minimální a pojistná zásoba ztotožňují. (Synek a kol., 2011, str. 225)

Strategické řízení zásob je představováno souborem rozhodnutí o množstvích finančních zdrojů, které podnik může optimálně vyčlenit na finanční krytí zásob. Někdy se tomuto řízení říká i finanční řízení zásob. (Synek, Kislingerová 2010, str. 203)

4.1.1. Metody řízení zásob

Cílem řízení zásob je mít stav zásob co nejideálnější pro podnik z hlediska jeho potřeb a ekonomické efektivity. K tomu slouží několik metod. Nejzákladnější je tzv. optimalizační model.

Optimalizační model

Poptávka i délka dodávkového cyklu u optimalizačního modelu jsou konstanty a jsou dopředu známy. Cílem tohoto modelu je minimalizace pořizovacích a skladovacích nákladů. Ty lze minimalizovat optimalizací velikosti dodávky.

(Marek, 2009, str. 320–321)

Celkové náklady na zásobování

$$N_c = N_d * \frac{M}{D_o} * N_s * \frac{D_o}{2}$$

N_c – celkové náklady v Kč na zajištění dodávek, skladování a udržování zásob při celkovém nákupu

D_o – optimální velikost dodávky

M – roční spotřeba materiálu

N_d – náklady na dodávku

N_s – náklady na skladování

Optimální velikost dodávky:

$$D_o = \sqrt{\frac{2 * M * Nd}{Ns}}$$

D_o – optimální velikost dodávky

M – roční spotřeba materiálu

Nd – náklady na dodávku

Ns – náklady na skladování

Délka dodávkového cyklu:

$$t_d = \frac{T * D_o}{M}$$

t_d – délka dodávkového cyklu

T – délka plánovacího období ve dnech (360)

D_o – optimální velikost dodávky

M – roční spotřeba materiálu

(Krutina, Novotná, 2004, str. 75)

Další zjednodušené modely řízení zásob řešící každou položku jednotlivě jsou metody řízení zásob v situaci závislé a nezávislé potřeby. Složitější modely řeší problém řízení hladin zásob v kontextu více skladovaných položek. Jedná se o metodu ABC a metodu Just-in-Time (zkratka JIT).

(Kislingerová a kol., 2004, str. 451)

Metoda řízení zásob v situaci závislé potřeby

Nejjednodušší situace pro stanovení množství a času k zajištění potřebné zásoby je v případě závislé poptávky. Potřeba konkrétní položky, která nás zajímá, je jednoznačně odvoditelná (co do množství i času) od poptávky jiné položky, která je nám známá (zadána). Je to například materiál, který je závislý na poptávce po výrobku. Model je u zboží ještě jednodušší. Objednání konkrétního zboží závisí pouze na poptávce po tomtéž zboží.

Pokud víme, v jakém okamžiku mají být k dispozici dané položky a známe-li dobu jejich dodání, víme také, kdy a jaké množství objednat. Tato metoda nepředpokládá žádné negativní dopady, proto by si podnik měl držet rezervní zásoby.

(Kislingerová a kol., 2004, str. 451)

Metoda řízení zásob v situaci nezávislé potřeby

Poptávka po položce zásob je nezávislá, tj. musíme pracovat s jejím specifickým předpokladem. Pro příklad by se tento model dal použít v situaci, kdy zásoby objednávané až v momentě, kdy disponibilní hladina zásob klesne pod určitou hladinu, nebo při pravidelném objednávání zásob.

Zásoby v prostředí jistoty

Předpoklady modelu jsou: jde o produkt s nezávislou poptávkou, všechny vstupní informace jsou nám známy s jistotou (výše proměnných je konstantní), řídíme jednu položku, jejíž cena je pro každou jednotku stejná a nezávislá na objemu dodávky, neexistuje zpoždění mezi objednávkou a dodávkou sledované položky, spotřeba položky probíhá spojitě stále stejným tempem.

Situace nejistoty vstupních informací

Může docházet k odchylkám od předpokládané úrovně spotřeby, dodacího cyklu, výše dodávky apod. V případě, že odchylka způsobí nedostatečnou úroveň zásoby dané položky, dochází k přerušení zásobovacího toku. Předpoklady modelu jsou: jde o produkt s nezávislou poptávkou, všechny vstupní informace nejsou známy s jistotou (proměnné jsou stochastické povahy), řídíme jednu položku, jejíž cena je pro každou jednotku stejná a nezávislá na objemu dodávky, existuje zpoždění mezi objednávkou a dodávkou.

(Kislingerová a kol., 2004, str. 452–457 a Synek, Kislingerová 2010, str. 205)

Metoda ABC

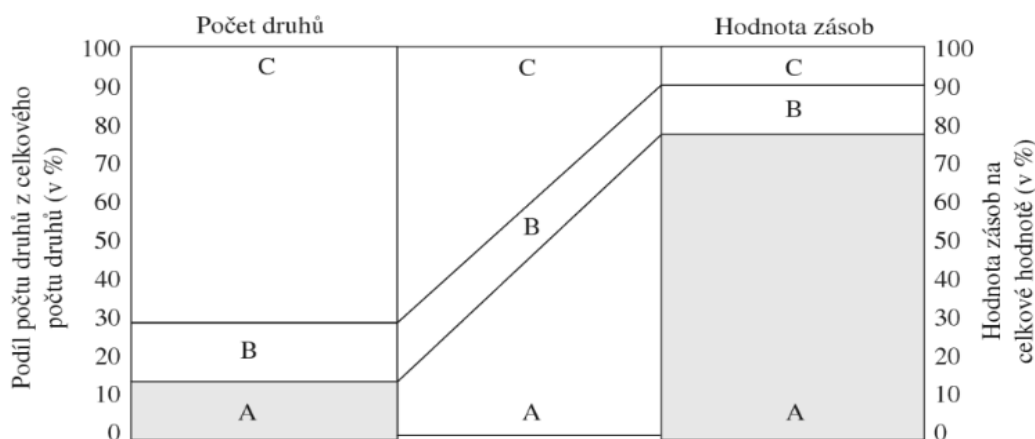
Tato metoda vychází ze skutečnosti, že je obvykle velmi pracné a často neúčelné věnovat všem druhům materiálu v zásobách stejnou pozornost. Zásoby jsou tedy v této metodě rozděleny na 3 až 4 skupiny podle jejich celoroční spotřeby a podle podílu na celkové spotřebě a v diferenciaci postupů a metod vůči takto vymezeným skupinám. Ukazuje se totiž, že ve většině podniků s velkou početností druhů zásob představuje jen pouhých

5–15 % těchto druhů zásob většinový podíl na celkové hodnotě spotřeby. Této metodě se také říká Pareto metoda. Podle Pareta pramení 80 % důsledků z 20 % příčin.

Skupina A představuje 60–80% podíl na celkové hodnotě spotřeby. Skupina B představuje 15–25% podíl a skupina C podíl 5–15%. Kromě hodnoty spotřeby je možno zjišťovat podíl na celkové hodnotě zásob.

(Synek, Kislingerová 2010, str. 205–206)

Obrázek 3: Typické rozložení počtu druhů materiálu podle jejich podílu na hodnotě spotřeby – metoda ABC



Zdroj: Synek, Kislingerová 2010, str. 206

Metoda Just-in-Time

Cílem této metody je vytvoření systému vztahu mezi dodavatelem a odběratelem, který umožňuje, aby odběratel (spotřebitel) nemusel udržovat prakticky žádnou zásobu. Touto dokonalou spoluprací a koordinací činností obou subjektů se zásoby u odběratelů stávají zbytečné, aniž by neúměrně zvýšily zásoby u dodavatele. Touto metodou se dosahuje i zvýšení jakosti a snížení nákladů na odstraňování vad (kontroly po menších dávkách, dle režimu dodávek), zvýšení produktivity práce, větší pružnosti i přizpůsobování se potřebám trhu.

Předpokladů pro fungování této metody je mnoho, ale nejzákladnější je samozřejmě zavedení a dodržování režimu pravidelných a naprosto spolehlivých dodávek. Při rozhodování, zda tuto metodu uplatnit, či ne, se zvažuje, zda úspory vyplývající

z nulových zásob a ze zvýšení jakosti zásob jsou vyšší než náklady na dopravu a motivaci dodavatele k nejvyššímu stupni spolehlivosti.

(Synek, Kislingerová 2010, str. 205)

4.2. Řízení pohledávek

Řízením pohledávek rozumíme jejich usměrňování z hlediska objemu, struktury a času. Základem řízení jsou časové plány pohledávek, inkasa a úvěrová politika. Časové plány pohledávek poskytují přehled o pohledávkách splacených ve lhůtě a po lhůtě splatnosti, o nesplacených pohledávkách v rozdělení podle časových intervalů (např. 5, 10, 15 atd. dnů po lhůtě splatnosti), o nedobytných pohledávkách apod.

Úvěrová politika podniku obvykle zahrnuje 4 prvky: dobu splatnosti pohledávek, slevy na cenách (snížení ceny za dřívější zaplacení – tzv. skonto), úvěrové standardy (požadavky, které odběratel musí splnit, aby dostal úvěr) a inkasní politiku (postupy vymáhání pohledávek). Podniky by nejraději prodávaly jen za hotové, ale konkurenční tlak je nutí prodávat i na úvěr.

Abychom předešli vzniku nedobytných pohledávek, je třeba správně vybírat své obchodní partnery (vlastní systém či informace od specializovaných společností). Dále je třeba připravit takovou smlouvu, která zajišťuje pohledávku a stanoví vhodný platební nástroj pro daný obchod, případně pohledávku pojistit či využít faktoringu.

(Synek a kol., 2011, str. 339–340)

Etapy v řízení pohledávek

1. Stanovení optimálních podmínek prodeje (podnik určí optimální výši pohledávek z pohledu zajištění maximálních výnosů).
2. Stanovení optimální výše pohledávek a úrovně jejich využití (podnik dále koriguje výše uvedenou hodnotu z pohledu optimální vázanosti a zároveň kontroluje u již existujících pohledávek, zda je jejich optimální výše dodržována).
3. Řešení rizika (získání informací o zákaznících a jejich vyhodnocení).
4. Řízení pohledávek z pohledu výnosu a rizika (zda se vyplatí podniku pohledávku poskytnout).

5. Zajištění pohledávek (výběr a zavedení vhodných opatření snižujících riziko nezaplacení a vyhodnocení jejich účinnosti).
6. Inkasní politika (administrativní činnost spočívající v evidenci pohledávek, upomínání, vymáhání pohledávek aj.)
7. Vymáhání pohledávek (získání co nejvíce dlužných peněžních prostředků od neplaticích zákazníků)

(Zdroj: Kopta, 2019, přednáška Řízení pohledávek)

4.3. Řízení peněžních prostředků

Výnosnost peněžních prostředků je minimální, proto je žádoucí mít jejich minimální stav. Představují totiž i náklady, které jsou přinejmenším oportunitní (peníze by mohly být investovány výhodněji). Na druhou stranu jsou zajišťovatelem likvidity, proto je vhodné alespoň nějakými peněžními prostředky disponovat. Velkou část potřebných prostředků zajišťuje kontokorentní úvěr. Další potřeby jsou kryty ostatními cennými papíry.

Hlavním nástrojem řízení je platební kalendář. Výše peněžních prostředků se odvíjí od ochoty riskovat. Pro řízení hotovosti byly zřízeny také různé modely, například Baumolův model nebo Miller-Orrův model.

(Synek a kol., 2011, str. 340)

4.3.1. Modely řízení peněžních prostředků

Baumolův model

Jedná se o jeden z nejstarších modelů a je pouze teoretický. Pohlíží na hotovost jako na zásobu majetku, která je určena pro postupnou spotřebu – placení dodavatelům. Model předpokládá pravidelný přísun peněžních toků a potřeba peněžních toků je kryta prodejem krátkodobých cenných papírů. Baumolův model řeší optimální výši hotovostní rezervy. Základním cílem je minimalizace nákladů. K výpočtu ideálního množství se používá obdobný optimalizační model jako u řízení zásob.

$$Q = \sqrt{\frac{2 * C * Ct}{i}}$$

$$TC = \frac{C}{Q} * Ct + \frac{Q}{2} * i$$

Q – objem hotovostní rezervy

TC – celkové náklady spojené se získáváním a držbou peněz

C – roční „spotřeba“ hotovosti

Ct – transakční náklady (náklady spojené se získáním peněz)

I – úroková sazba (výnos z cenných papírů, který může být jiný než nominální úroková sazba)

Miller-Orrův model

Tento model vychází ze stanovení horní a dolní meze peněžních prostředků a optimální úrovně. Pokud stav hotovosti dosáhne horní meze, společnost nakoupí velmi likvidní cenné papíry, a to v objemu odpovídajícím rozdílu horní meze a bodu návratu. Pokud hotovost dosáhne dolní meze, společnost část cenných papírů prodá a zůstatky hotovosti vyrovná na úroveň bodu návratu.

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

R – rozpětí mezi horní a dolní mezí

Ct – transakční náklady

σ – denní rozptyl zůstatku hotovosti

i – úroková sazba

(Režňáková a kol., 2010, str.138–140)

Praktická část

5. Charakteristika podniku s aspektem na majetkovou strukturu

Pro zpracování praktické části své bakalářské práce jsem si vybrala firmu, která si nepřeje být jmenována, proto si ji nazveme Gastro zboží s. r. o. Jedná se o českou firmu dodávající profesionální gastronomické zařízení.

5.1. Metodika

Cílem práce je analyzovat hlavní složky pracovního kapitálu a identifikovat determinující faktory v konkrétním podnikatelském subjektu. Na podkladě provedené analýzy následně zhodnotit podnikové přístupy k řízení pracovního kapitálu.

Tato bakalářská práce vyhodnocuje pracovní kapitál ve společnosti Gastro zboží s. r. o. za roky 2016 až 2019. Na základě zjištěných výsledků je poukázáno na chyby a je vytvořen návrh na zlepšení.

Praktická část obsahuje základní informace o společnosti Gastro zboží. Popisuje její majetkovou a kapitálovou strukturu a poté řeší vývoj a strukturu pracovního kapitálu. V této práci je dále porovnávána relativní hodnota čistého pracovního kapitálu se společnostmi podnikajícími ve stejném odvětví. Jedná se o společnost GAMA HOLDING Praha a. s. a JARg s. r. o.

Informace pro vyhodnocení pracovního kapitálu jsou získávány z veřejně dostupných dat, rozvah, výkazů zisku a ztráty a dalších interních materiálů firmy, ale především od jednatele společnosti. Dalším zdrojem informací jsou rozhovory se zákazníky společnosti, konkrétně se jedná o stravovací provozy v Českých Budějovicích.

Návrh na zlepšení řízení pracovního kapitálu je vytvořen na základě vylepšení již uplatňovaných metod ve firmě. Zde se jedná o metody řízení zásob v situaci závislé a nezávislé potřeby, metodu řízení pohledávek v etapovém rozlišení a řízení peněžních prostředků na základě metody podobné Miller-Orrově modelu. Dále jsou pro zlepšení navrženy postupy uplatňované v jiných společnostech.

Předem je třeba upozornit na to, že firma Gastro zboží nemá kalendářní rok, nýbrž hospodářský rok, který trvá od 1. 11. do 31.10. Pokud ale budeme uvažovat o jednotlivých letech 2016–2019, je to ještě trochu složitější. Firma vznikla ke dni 26. 10. 2016 a první účetní období bylo tedy do 31. 12. 2016 (cca 2 měsíce). Druhé účetní období bylo od 1. 1. 2017 do 31. 10. 2017 (10 měsíců). Třetí a čtvrté účetní období má již klasicky 12 měsíců a trvá od 1. 11. do 31. 10. Pro jednoduchost se v následujících kapitolách uvažuje o prvním účetním období jako o roku 2016, o druhém jako o roku 2017, třetím jako o roku 2018 a posledním jako o roku 2019.

Tabulka 5 znázorňuje primární ukazatele, které jsou v praktické části užívány pro analýzu majetkové struktury a (čistého) pracovního kapitálu podniku. *Tabulka 6* znázorňuje ukazatele sekundární. Hodnoty ukazatelů jsou převzaty z výkazů společnosti.

Tabulka 5: Použité primární ukazatele

Ukazatel	Výkaz	Řádek ve výkazu
Aktiva celkem	rozvaha	001
Dlouhodobý majetek hmotný	rozvaha	004
Dlouhodobý majetek nehmotný	rozvaha	014
Dlouhodobý majetek finanční	rozvaha	027
Oběžná aktiva (OA)	rozvaha	037
Zásoby	rozvaha	038
Dlouhodobé pohledávky	rozvaha	047
Krátkodobé pohledávky	rozvaha	057
Krátkodobý finanční majetek	rozvaha	072
Peněžní prostředky	rozvaha	075
Časové rozlišení aktiv	rozvaha	078
Pasiva celkem	rozvaha	082
Vlastní kapitál	rozvaha	083
Základní kapitál	rozvaha	084
Výsledek hospodaření minulých let	rozvaha	099
Výsledek hospodaření běžného účetního období (EAT)	rozvaha VZZ	102 53
Cizí zdroje	rozvaha	104
Rezervy	rozvaha	105
Závazky	rozvaha	110
Dlouhodobé závazky	rozvaha	111
Krátkodobé závazky (KZ)	rozvaha	126
Časové rozlišení pasiv	rozvaha	147
Tržby	VZZ	∑ (01,02)
Výkonová spotřeba	VZZ	03
Výsledek hospodaření před zdaněním	VZZ	49
Náklady	VZZ	∑ (03,07,08,09,14,24,34, 38,42,43,47,50,54)
Výnosy	VZZ	∑ (01,02,20,31,39,46)

Tabulka 6: Použité sekundární ukazatele

Ukazatel	Vzorec
Obrat aktiv	tržby / aktiva
Pracovní kapitál	OA
Čistý pracovní kapitál (ČPK)	OA – KZ
Čistý pracovní kapitál (relativní vyjádření)	OA / KZ
Nefinanční pracovní kapitál	zásoby + pohledávky
Rentabilita aktiv (ROA)	zisk / aktiva
Běžná likvidita	OA / KZ
Pohotová likvidita	(OA – zásoby) / KZ
Hotovostní likvidita	peněžní prostředky / KZ
Doba obratu zásob (DoZ)	zásoby / (tržby / 360)
Doba obratu pohledávek (DoP)	pohledávky / (tržby / 360)
Doba odkladu plateb (DokPl)	KZ / (tržby / 360)
Obratový cyklus peněz	(DoZ + DoP) – DokPl

5.2. Základní informace o podniku

Gastro zboží je ryze česká společnost, která se zabývá profesionálním gastronomickým zařízením. Tato firma zprostředkovává obchodní služby. Objednává produkty od různých dodavatelů a následně je dodává svým zákazníkům, kteří si je objednali. Společnost navíc poskytuje poradenství, montáže a servis na dodané produkty a zajišťuje prodej doplňkového zboží.

Vybrané údaje z obchodního rejstříku + doplňkové informace

Pro přiblížení podniku jsou v této kapitole uvedené některé údaje z obchodního rejstříku a jiné doplňkové informace jako počet zaměstnanců, zákazníci, dodavatelé společnosti apod. Dále je zde uveden *Graf 1*, který znázorňuje vývoj tržeb v jednotlivých letech.

Obchodní firma: „Gastro zboží s. r. o.“

Předmět podnikání:

- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Základní kapitál: 1 000 000 Kč

(www.rejstrik.penize.cz)

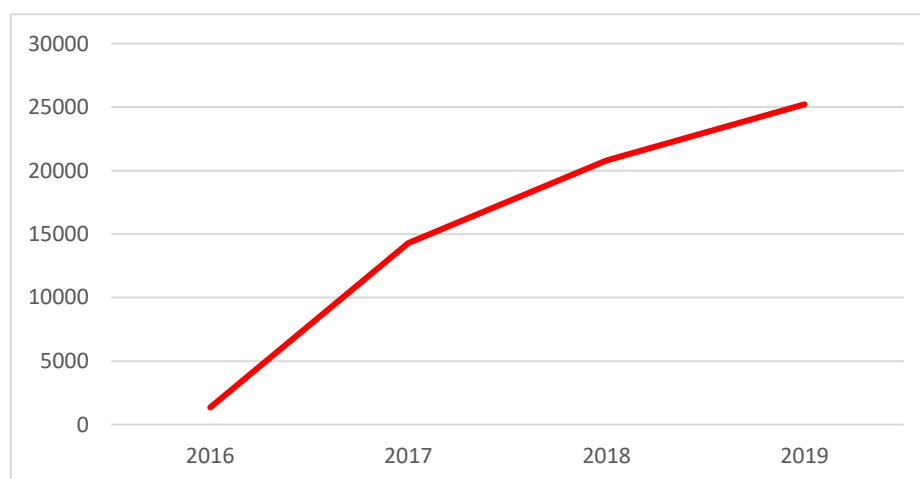
Počet zaměstnanců: 4

Zákazníci: mateřské a základní školy, menzy, jídelny, restaurace, sociální zařízení

Dodavatelé firmy: Eloma, Meiko, Jipa International, Gasztro Metal, aj.

Dodávané produkty: myčky, konvektomaty, pánve, zásobníky na talíře, mixéry, kávovary, kráječe, příbory, talíře, mycí chemie, aj.

Graf 1: Vývoj tržeb ve společnosti Gastro zboží (v absolutním vyjádření)



Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisku a ztráty podniku

Na základě *Grafu 1* je zřejmé, že tržby meziročně stoupají. Tento fakt vypovídá o neustálém růstu společnosti.

5.3. Majetková a kapitálová struktura

Složení majetkové a kapitálové struktury představují *Tabulky 7 a 8*. V této podkapitole jsou zjednodušeně popsány některé složky rozvahy, které sice nejsou součástí pracovního kapitálu, nicméně stojí za krátký komentář, který čtenáři firmu víc přiblíží. Dále jsou v této podkapitole uvedeny i ukazatele z výkazů zisku a ztráty. Všechny hodnoty jsou v netto vyjádření.

Položky týkající se čistého pracovního kapitálu jsou podrobněji popsány v jednotlivých kapitolách o struktuře pracovního kapitálu (*kapitola 6.1., str. 41*) a řízení jeho složek (*kapitoly 6.2. – 6.4., str. 47 – 49*).

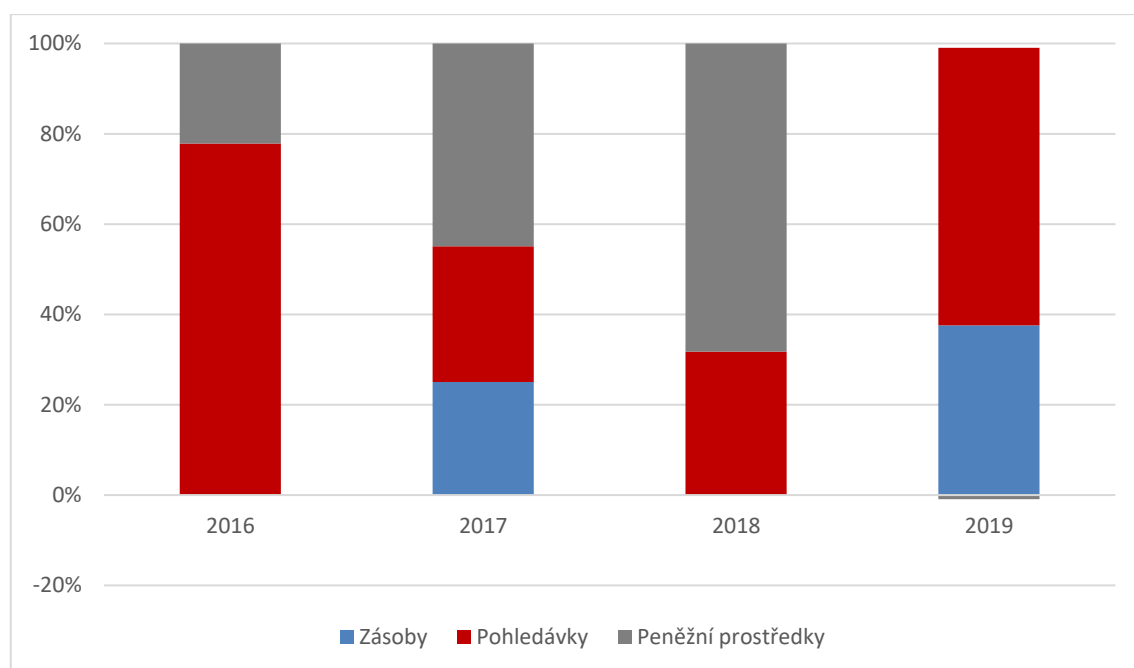
Tabulka 7: Majetková struktura podniku (v tisících Kč)

	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	1 812	3 143	3 201	2 224
Dlouhodobý majetek (DM)	0	0	0	0
Oběžná aktiva	1 812	3 135	3 185	2 210
Zásoby	0	784	0	846
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	
Krátkodobé pohledávky	1 411	943	1 011	1 385
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
Peněžní prostředky	401	1 408	2 174	-21
Časové rozlišení aktiv	0	8	16	14

Zdroj: vlastní zpracování z rozvah podniku

Pro lepší představu o struktuře oběžného majetku slouží *Graf 2*.

Graf 2: Struktura oběžného majetku (v procentech)



Zdroj: vlastní zpracování z rozvah podniku

Z majetkové struktury můžeme vidět, že firma neviduje žádný dlouhodobý majetek. Je to proto, že věci jako vybavení kanceláře nesplňují podmínky pro zařazení do dlouhodobého majetku. Jsou tedy dávány rovnou do nákladů. Dražší položky jako např. multifunkční tiskárnu, má společnost pouze v nájmu.

I když jsou některé složky majetku dávány rovnou do nákladů, firma si tvoří interní soupis DKP (drobné a krátkodobé předměty). Patří sem zejména elektronika (počítače, telefony, lednice atd.) a některé části nábytku. Tento majetek sice není ve výkazech společnosti uváděn, nicméně jeho hodnota by se mohla zmínit v příloze účetní závěrky jako majetek nevykazovaný v rozvaze. K tomuto majetku by se měla alespoň jednou ročně provádět inventura. Nicméně sám jednatel podniku říká, že inventuru tohoto majetku neprovádí.

Tabulka 8: Kapitálová struktura podniku (v tisících Kč)

	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	1 812	3 143	3 201	2 224
Vlastní kapitál	292	613	501	483
Základní kapitál	250	1 000	1 000	1 000
Výsledek hospodaření minulých let		42	-387	-552
Výsledek hospodaření běžného účetního období	42	-429	-112	35
Cizí zdroje	1 520	2 462	2 684	1 741
Rezervy	0	0	751	751
Závazky	1 520	2 462	1 933	990
Krátkodobé závazky	1 520	2 462	1 933	990
Časové rozlišení pasiv	0	68	16	0

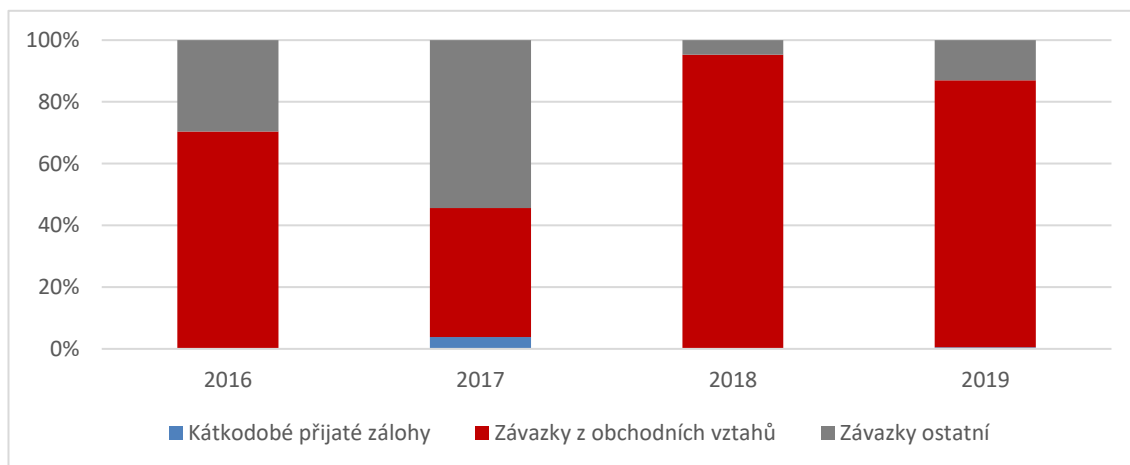
Zdroj: vlastní zpracování z rozvah podniku

Firma vykazuje zisk za první a čtvrté účetní období. Ztráta v roce 2017 vznikla hlavně kvůli tomu, že firma potřebovala nakoupit vybavení kanceláře, montážní a servisní materiály, zboží pro prodej apod. V roce 2018 firmě opět vzniká ztráta, nicméně tento záporný výsledek hospodaření není pro firmu tak zdrcující, jelikož za rok 2018 vykazuje společnost velké rezervy.

Rezerva byla vytvořena na provádění oprav při poskytnutí prodloužené záruky (většinou 5 let). Tato rezerva byla vykalkulována a společníky schválena i přesto, že poté vznikl záporný výsledek hospodaření.

Strukturu krátkodobých závazků představuje *Graf 3*. Z něho můžeme vyčíst, že většinou část krátkodobých závazků tvoří závazky z obchodních vztahů. Kromě roku 2017, kde většinou část závazků tvoří závazky ostatní. Tyto závazky vzrostly kvůli půjčce od třetí osoby, kterou si společnost v tomto roce vzala. Zbytek závazků ostatních tvoří závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a daňové závazky a dotace.

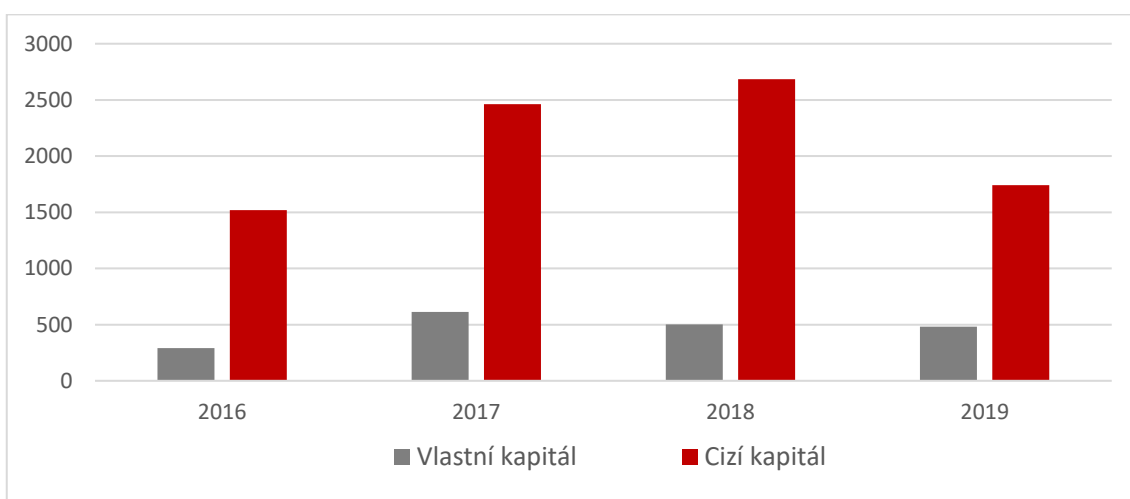
Graf 3: Struktura krátkodobých závazků (v procentech)



Zdroj: vlastní zpracování z rozvah podniku

Za všechny roky výrazně převažuje cizí kapitál. Poměr vlastního a cizího kapitálu znázorňuje *Graf 4*.

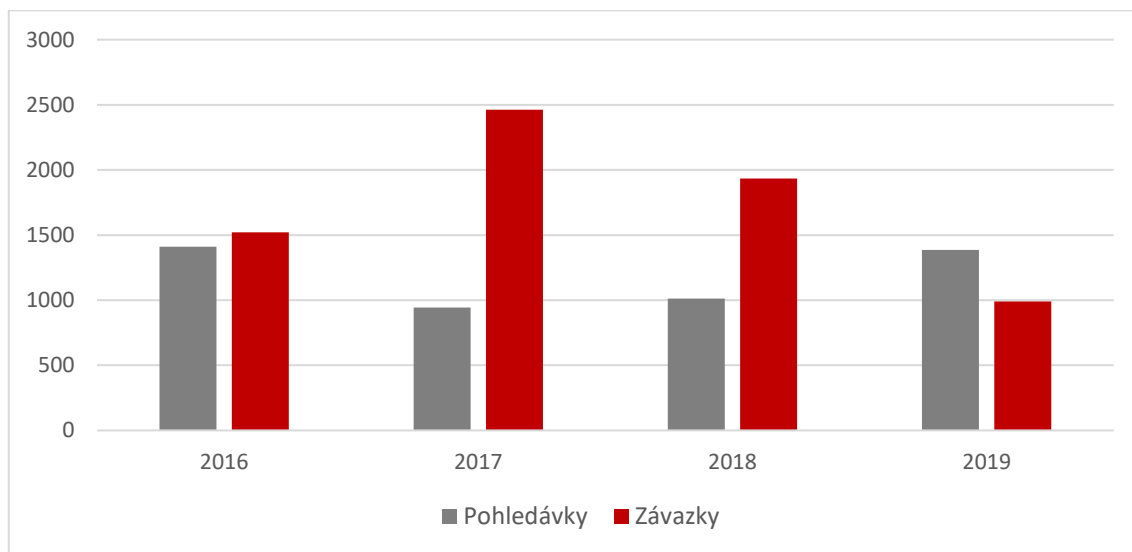
Graf 4: Vývoj vlastního a cizího kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování z rozvah podniku

Nárůst cizích zdrojů v roce 2018 byl částečně způsoben právě vytvořením rezervy. Cizí kapitál je z většinové části tvořen pouze krátkodobými závazky. I když se z grafu může množství cizích zdrojů zdát vysoké, tyto částky nejsou tak alarmující. Je třeba si uvědomit, že gastro zboží, které firma nakupuje a dodává, jsou elektronická zařízení, jejichž cena se pohybuje v řádech desítek až sta tisíc Kč. Proto by bylo lepší porovnat spíše krátkodobé závazky s krátkodobými pohledávkami.

Graf 5: Porovnání krátkodobých pohledávek a závazků



Zdroj: vlastní zpracování z rozvah podniku

I když z *Grafu 5* není zřejmá dokonalá symetrie mezi pohledávkami a závazky, větší rozdíl zaznamenáváme pouze u roku 2017, kde vzniká rozdíl cca 1 500 000 Kč. Vzhledem k cenám zařízení však není tento rozdíl znepokojivý.

Tabulka 9 znázorňuje ukazatele z výkazů zisku a ztráty, konkrétně náklady a výnosy a jejich vybrané části v jednotlivých letech. Dále je zde spočítán ukazatel obratu aktiv.

Tabulka 9: Ukazatele z výkazů zisku a ztráty (v tisících Kč) + obrat aktiv

	2016	2017	2018	2019
Náklady	1 307	14 735	20 921	25 197
Výkonová spotřeba	1 203	13 473	17 596	24 368
Výnosy	1 349	14 306	20 809	25 232
Tržby	1 349	14 293	20 798	25 220
Výsledek hospodaření po zdanění	42	-429	-112	35
Aktiva celkem	1 812	3 143	3 201	2 224
Obrat aktiv	0,74	4,55	6,5	11,34

Zdroj: vlastní zpracování, podle výkazů zisku a ztráty podniku

Roky 2016 a 2019 jsou jediné, kde vyšel kladný výsledek hospodaření. Ovšem nesmíme zapomenout, že v roce 2016 je hodnota výsledku hospodaření pouze za období cca dvou měsíců, což musíme brát v potaz, pokud bychom tuto hodnotu chtěli porovnávat s odvětvovým průměrem.

Dále můžeme z *Tabulky 9* vidět, že největší část nákladů šla na výkonovou spotřebu. Proto vzniknul záporný výsledek hospodaření v roce 2017 – firma se rozjíždí, má velké náklady. Přesto můžeme vidět, že tržby společnosti dosáhly dobrých hodnot.

V roce 2018 firmě opět vzniká ztráta, přestože tržby vzrostly. Jak už bylo řečeno, bylo to způsobeno tvorbou rezerv. Tedy se předpokládá, že pro příští rok by firma mohla bez větších komplikací vykazovat zisk. Což se taky stalo.

V roce 2019 již společnost vykazuje zisk. I když tato částka není převratná, pro firmu to je dobrý krok kupředu.

Dalším ukazatelem je obrat aktiv. Běžně je doporučováno, aby nabýval hodnot minimálně 1. To je kromě prvního roku splněno, a dokonce dosahuje výrazně vyšších hodnot. Celková aktiva firmy se za rok 2017 obrátí téměř pětkrát, za rok 2018 téměř sedmkrát a za rok 2019 až dvanáctkrát.

6. Vývoj struktury pracovního kapitálu

Na začátku této kapitoly jsou zobrazeny hodnoty pracovního kapitálu i jeho složek a je popsán jejich vývoj v jednotlivých letech. Následně se přejde na řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu a budou zkoumány metody, které firma pro řízení využívá.

Dále jsou rozebrány jednotlivé ukazatele související s pracovním kapitálem. Konkrétně se jedná o ukazatel ROA, ukazatele likvidity a ukazatele aktivity.

6.1. Struktura pracovního kapitálu

Jak už bylo řečeno, existují různé definice pro výpočet (čistého) pracovního kapitálu (viz kapitola 2., str. 9). V následujících výpočtech se bude uvažovat s jeho nejjednodušší definicí, tj. **pracovní kapitál = oběžný majetek**². Tabulka 10 ukazuje hodnoty jednotlivých složek pracovního kapitálu i jeho výpočet, plus jsou do tabulky přiřazeny i hodnoty čistého pracovního kapitálu. Graf 6 znázorňuje procentuální porovnání jednotlivých složek pracovního kapitálu za 4 roky.

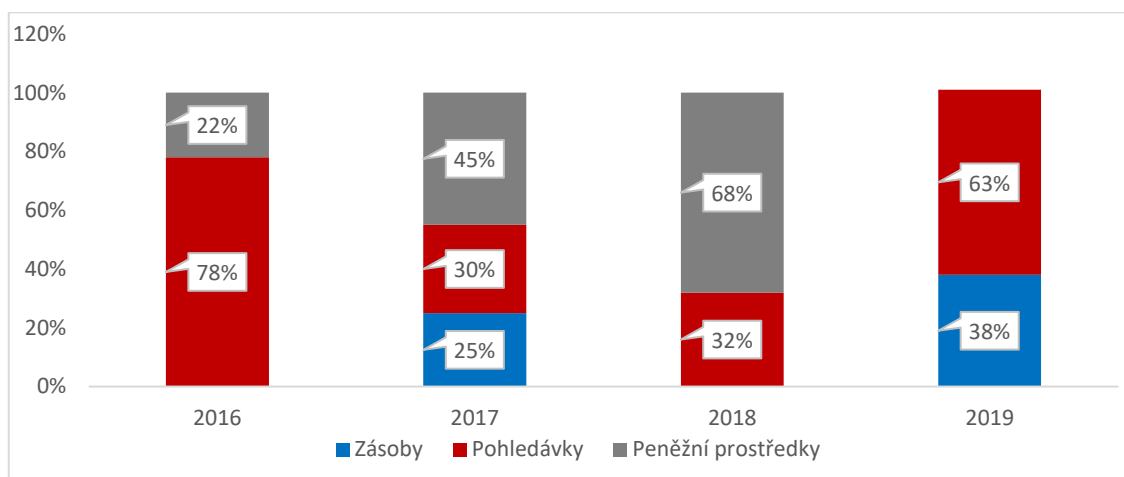
Tabulka 10: Pracovní kapitál a jeho složky (v tisících Kč)

	2016	2017	2018	2019
Zásoby	0	784	0	846
Pohledávky	1 411	943	1 011	1 385
Peněžní prostředky	401	1 408	2 174	-21
Pracovní kapitál	1 812	3 135	3 185	2 210
Krátkodobé závazky	1520	2462	1949	990
Čistý pracovní kapitál	292	673	1236	1220

Zdroj: vlastní zpracování z rozvah podniku

² Poznámka: Nezákladnější použití vzorce je zde použito kvůli nedostatečným informacím o struktuře oběžného majetku a krátkodobých závazků.

Graf 6: Struktura pracovního kapitálu (v procentech)



Zdroj: vlastní zpracování z rozvah podniku

U pohledávek můžeme sledovat, že jejich hodnota je v každém roce téměř stejná. Jediný markantní rozdíl je zaznamenán u procentního podílu na objemu oběžných aktiv, kde v roce 2016 a 2019 představovaly většinový podíl. Další roky představují pouze cca 30% podíl.

Podnik nemá žádný jiný finanční majetek než peněžní prostředky. Ty meziročně stoupají, čímž se zvyšuje i jejich podíl na oběžném majetku. Ovšem v roce 2019 se dostávají do záporných hodnot (firma má zřízený kontokorent). Jelikož firma nakupuje vysokonákladové položky, dochází k velice výrazným výkyvům v peněžních prostředcích. V roce 2017 a 2018 je vysoká hodnota finančního majetku způsobena tím, že firmě v té chvíli zrovna přišly peníze za velkou zhotovenou zakázku. V roce 2019 nastává opačná situace. Firma již nakoupila zásoby (hodnota zásob je v rozvaze téměř 850 000 Kč), ale zakázka, pro níž je nakoupila, ještě neproběhla, čili za ni ještě nedostala peníze.

Zvláštní položku představují zásoby. V letech 2017 a 2019 jsou v zásobách vykazovány statisícové položky. Jedná se o nedokončenou výrobu a polotovary, které má firma na skladě. Nicméně tyto zásoby byly objednány kvůli budoucí zakázce, kterou firma získala. To znamená, že podnik tyto produkty za pár dnů přemění na náklady, zařadí je pod zakázku a prodá. Otázkou tedy zůstává, jak je možné, že firma vykazuje nulové zásoby? V úvodu praktické části bylo řečeno, že firma poskytuje svým zákazníkům montáže zařízení, jejich servis a prodej doplňkového zboží. Tyto zásoby firma nevykazuje v rozvaze v zásobách, ale řadí je rovnou pod zakázkové náklady. Proto nejsou

v rozvaze vidět. Nicméně firma samozřejmě vede svůj sklad, zadává do programu příjmy a výdeje zásob ze skladové evidence a provádí inventuru. *Tabulka 11* zobrazuje skladové zásoby v interním skladě.

Tabulka 11: Stav zásob na interním skladě v letech 2017–2019 (v Kč)

Sklad stavu k	Hodnota zásob
31. 10. 2017	446 918
31. 10. 2018	472 266
31. 10. 2019	1 283 290

Zdroj: vlastní zpracování dle výpisu skladové evidence podniku

V roce 2016 ještě firma neměla žádné zásoby, které by mohla na skladě evidovat. V roce 2017 již společnost zásoby vykazuje. Zásoby jsou děleny na dva sklady – sklad první (interní), ve kterém se evidují zásoby jako zakázkové náklady, a sklad druhý, kde se evidují zásoby, které se teprve zakázkovým nákladem stanou, tedy zakázka ještě není založena. Samozřejmě všechny zásoby mohou být dávány rovnou do nákladů, ovšem na konci roku je nutno jisté zásoby převést na skladové účty.

Firma má sice v evidenci dva sklady, ovšem v reálném pojetí se jedná pouze o jeden fyzický sklad, kde jsou zásoby uloženy. Pro přesnější hodnoty pracovního kapitálu sečteme zásoby z obou skladů a získáme tak hodnotu oběžného majetku, která odpovídá skutečnosti.

Tabulka 12: Pracovní kapitál a jeho složky po úpravě hodnot zásob (v tisících Kč)

	2016	2017	2018	2019
Zásoby vykazované v rozvaze	0	784	0	846
Zásoby nevykazované v rozvaze	0	447	472	1 283
∑ zásob	0	1 231	472	2 129
Pohledávky	1 411	943	1 011	1 385
Peněžní prostředky	401	1 408	2 174	–21
<u>Pracovní kapitál</u>	<u>1 812</u>	<u>3 582</u>	<u>3 657</u>	<u>3 493</u>

Zdroj: vlastní zpracování z rozvah a výpisu skladové evidence podniku

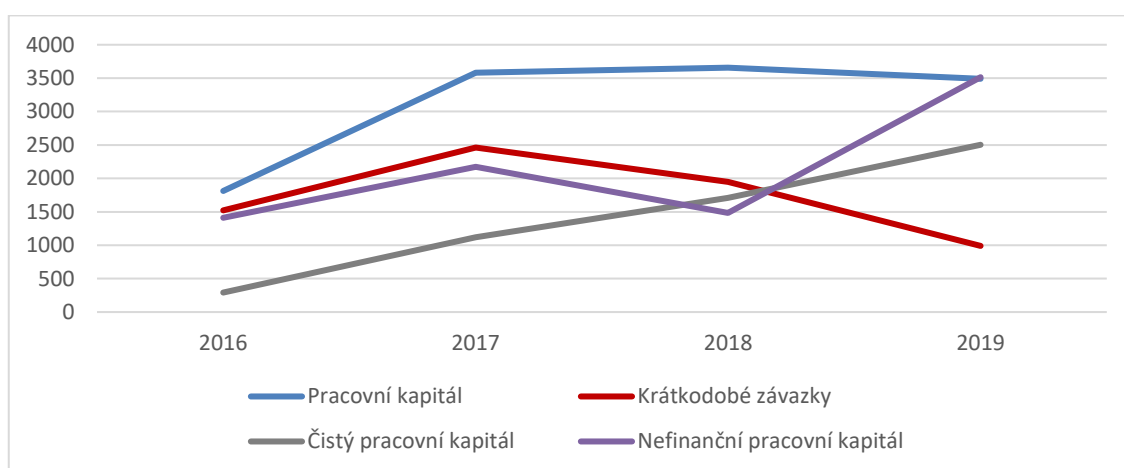
Tabulka 13 a Graf 7 znázorňují vývoj pracovního kapitálu v jednotlivých letech a další výpočty s ním spojené. Hodnoty pracovního kapitálu jsou spočtené z upravených hodnot zásob.

Tabulka 13: Vývoj pracovního kapitálu (v tisících Kč)

	2016	2017	2018	2019
Pracovní kapitál	1 812	3 582	3 657	3 493
Krátkodobé závazky	1 520	2 462	1 949	990
Čistý pracovní kapitál	292	1 120	1 708	2 503
Nefinanční pracovní kapitál	1 411	2 174	1 483	3 514

Zdroj: vlastní zpracování z rozvah a výpisu skladové evidence podniku

Graf 7: Vývoj pracovního kapitálu (v absolutním vyjádření)



Zdroj: vlastní zpracování

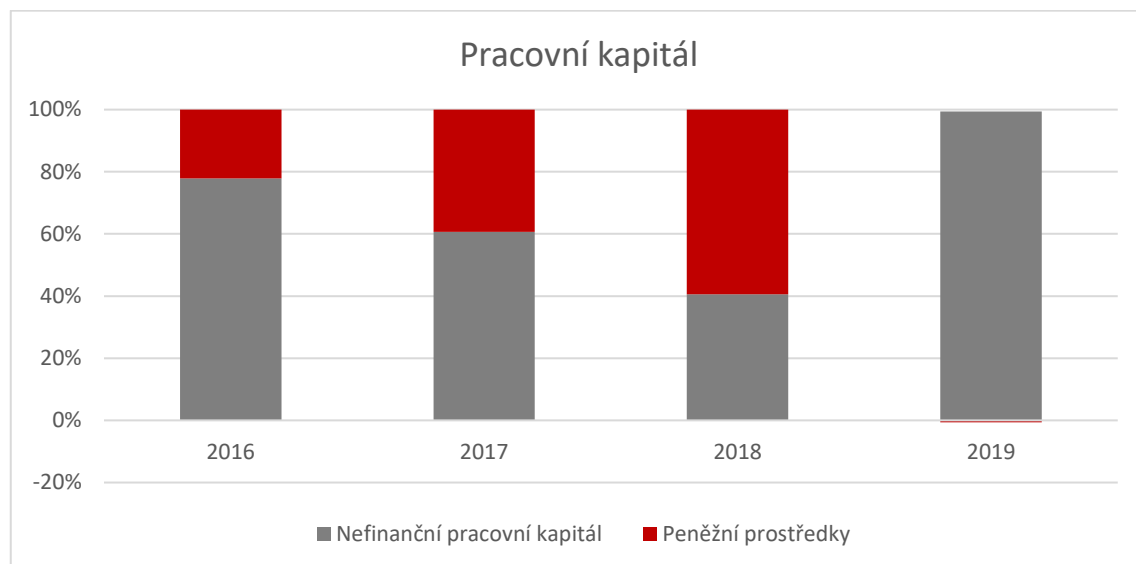
Nárůst pracovního kapitálu je velmi výrazný mezi roky 2016 a 2017. Firma začíná podnikat, tvoří oběžný majetek. Nejzajímavější je asi rok 2019, kde jsou sice peněžní prostředky v záporné, nicméně hodnota pracovního kapitálu zůstala přibližně stejná jako v roce 2017 a 2018.

Hodnota čistého pracovního kapitálu je obecně dobrá, jelikož vyšla kladně. Znamená to, že firma je schopna dostát svým krátkodobým závazkům. U těch můžeme sledovat meziroční výkyvy hodnot. Mezi rokem 2016 a 2017 krátkodobé závazky stouply, ale od té doby už jen klesají. To je způsobené postupným snižováním dluhu za půjčku od třetí osoby, kterou si společnost v roce 2017 vzala, a která byla na začátku roku 2019 splacena. Čistý pracovní kapitál meziročně stoupá, a to i v roce 2019 díky poklesu krátkodobých závazků.

Nefinanční pracovní kapitál není až tak zajímavý (tento ukazatel se v praxi příliš nepoužívá). Jak již bylo zmíněno, obecně platí, že čím menší podíl nefinančního

pracovního kapitálu je v oběžných aktivech, tím efektivnější je řízení pracovního kapitálu. Tuto skutečnost ověřuje *Graf 8*.

Graf 8: Rozložení nefinančního pracovního kapitálu a peněžních prostředků v celkovém pracovním kapitálu (v procentech)



Zdroj: vlastní zpracování z rozvah podniku

Z *Grafu 8* vidíme, že nefinanční pracovní kapitál je v letech 2016, 2017 a 2019 většinový. Na základě tohoto grafu by se tedy dalo tvrdit, že v těchto letech nebyl pracovní kapitál řízen příliš efektivně. Naopak v roce 2018 je zde převaha peněžních prostředků, a tedy by se dalo předpokládat správné řízení pracovního kapitálu.

U zásob a peněžních prostředků dochází během roku k častým výkyvům. Proto je v *Tabulce 14* spočítána ještě jedna upravená hodnota čistého pracovního kapitálu, která realističtěji popisuje situaci ve firmě, tedy situaci, kdy zásoby a peněžní prostředky mají běžné průměrné hodnoty. Hodnota zásob je vypočítána jako průměr sumy zásob z jednotlivých let. Hodnoty pohledávek a krátkodobých závazků jsou převzaté z roku 2019. Hodnota peněžních prostředků je hodnota, kterou se jednatel snaží konstantně udržovat. Upravené hodnoty jsou označeny kurzívou.

Tabulka 14: Pracovní kapitál po úpravě hodnot (v tisících Kč)

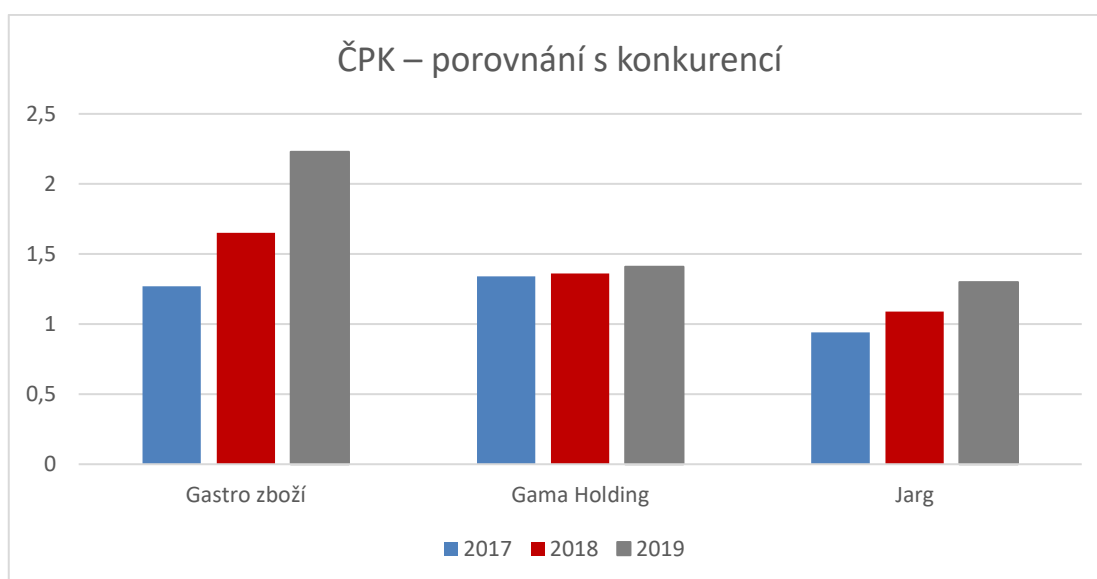
	2019
Zásoby	1 277
Pohledávky	1 385
Peněžní prostředky	500
Pracovní kapitál	3 162
Krátkodobé závazky	990
Čistý pracovní kapitál	2 172

Zdroj: vlastní zpracování

I v této situaci je firma schopna dostát svým krátkodobým závazkům. Je zřejmé, že tuto schopnost zajišťují především pohledávky, které jsou meziročně přibližně stejně vysoké a mají velkou hodnotu a vysokou likviditu.

Tato firma se nijak zvlášť nezabývá řízením pracovního kapitálu či jeho složek. Obecně by se dalo říct, že metody, které firma používá u všech složek pracovního kapitálu, jsou metody založené jen na zkušenostech.

Graf 9: Čistý pracovní kapitál – porovnání s konkurencí (relativní vyjádření)



Zdroj: vlastní zpracování z databáze Albertina

Graf 9 porovnává čistý pracovní kapitál se dvěma konkurenčními společnostmi v relativním vyjádření, tedy OA/KZ. U všech firem sice hodnota ČPK meziročně stoupá, ovšem u naší společnosti Gastro zboží je tento vzrůst velice výrazný. Na základě tohoto grafu bychom se tedy mohli domnívat, že firma by se měla snažit snížit hodnotu čistého pracovního kapitálu.

6.2. Řízení zásob

Zásoby firmy tvoří materiál, zboží a nedokončená výroba a polotovary. Jedná se o náhradní díly přístrojů, spotřební materiál, nářadí a mycí, čisticí a dezinfekční profesionální prostředky. Podnik se snaží mít co nejnižší skladové zásoby. Většina zásob je rychloobrátkové zboží.

Zásoby jsou dodávány nejen z České republiky, ale i ze zahraničí, většinou z ostatních členských států Evropské unie. Firma odebírá produkty pouze od svých osvědčených dodavatelů, což celé řízení zásob usnadňuje, jelikož zná dodací dobu, kvalitu produktů atd.

Dodací doba je pro podnik vždy předem známa a v průběhu let se nemění. Firma má přehled o tom, které zboží má dodavatel na skladě, čili které zboží přijde do druhého dne a které je třeba objednat. V takovém případě je dodací doba 4 – 5 týdnů, s čímž musí podnik počítat.

I když se firma nijak více nezabývá řízením zásob, prakticky aplikuje 2 metody: metodu řízení zásob v situaci závislé a nezávislé potřeby.

Metodu řízení zásob v situaci závislé potřeby firma aplikuje u zásob, resp. náhradních dílů, které jsou využitelné pouze pro jeden typ zařízení a které jsou potřebné pro servis. Jedná se o zásoby, které se objednávají většinou až v momentě faktické potřeby. Z velké části jsou tyto zásoby expedovány do 24 hodin. Zde se setkáváme se dvěma odlišnými pohledy – ze strany zákazníka a ze strany firmy. Jelikož firma dodává velké množství produktů, je nereálné mít všechny náhradní díly na všechny přístroje a jejich typy na skladě. Pro zákazníka toto představuje nepříjemnou situaci, protože kvůli tomu, že daný díl není na skladě, musí delší dobu čekat na servis. Což je problém hlavně u havárií.

Metodu řízení zásob v situaci nezávislé potřeby podnik aplikuje pro zboží – mycí, čisticí, dezinfekční chemické prostředky apod. Přestože se firma snaží mít co nejnižší skladové zásoby, jsou tyto prostředky nezbytnou součástí skladové evidence. Poptávka po těchto produktech totiž může vzniknout v momentě, kdy odběratel již žádnou chemii nemá a potřebuje ji co nejrychleji dodat. Navíc je toto zboží rychloobrátkové. Dále je to materiál a nedokončená výroba a polotovary, které jsou na skladě permanentně, aby byly v případě potřeby vždy k dispozici (hlavně pro servis). Jedná se například o různé druhy těsnění, drobnou elektroniku apod.

Nicméně na základě rozhovorů se zákazníky firmy bylo zjištěno, že obecně převládá spokojenost se společností, coby dodavatelem. Čisticí prostředky (jako mycí chemie, apod.) jsou dodávány téměř ihned. Drobný majetek závisí na objednávkách od jiných dodavatelů, obecně se však jedná o dobu max. jednoho týdne, ze zahraničí o dobu 3 až 6 týdnů. V případě servisu záleží, zdali se jedná o záruční nebo pozáruční servis. Záruční servis je zajištěn do 24 hodin, pozáruční do max. 5 dnů – odvíjí se od nutnosti používání zařízení v provozu a dostupnosti náhradních dílů. V případě, že firma není schopna přístroj řádně opravit, je schopna ho opravit alespoň provizorně tak, aby se mohl dočasně používat v provozu a byla zajištěna bezpečnost práce. Firma není schopna poskytnout jiný náhradní přístroj.

6.3. Řízení pohledávek

Firma má pouze krátkodobé pohledávky. Jedná se o vystavené faktury, které zákazníci ještě nezaplatili.

Pohledávky jsou řízeny následovně: Každý den jsou stahovány bankovní výpisy, které jsou následně importovány do účetního systému *Soft4Sale*, ve kterém jsou zobrazené všechny pohledávky a zároveň jsou rozdělené na pohledávky kompletně splacené, částečně splacené a nesplacené.

Firma si hlídá pohledávky po splatnosti sama, nemá proto vytvořený žádný hlídací systém. Pokud dojde k tomu, že pohledávka je již po splatnosti, firma odběratele upozorní telefonicky či písemně. V případě, že nezaplatí ani poté, napíše odběrateli varování o možných sankcích plynoucích z nezaplacení pohledávky.

Občas se stává, že jsou faktury uhrazeny až po datu splatnosti, to je jisté, nicméně dle rozhovoru s jednatelem firmy jsou faktury placeny relativně řádně, a tak firma ještě nikdy neuplatnila nárok na úroky z prodlení či jí nevznikla nedobytná pohledávka.

6.4. Řízení peněžních prostředků

Peněžní prostředky společnosti tvoří hotovost (běžná pokladna a valutová pokladna) a bankovní účet. Z běžného účtu je 1x – 2x měsíčně doplňována pokladna, obvykle částkou po 30 tisících Kč.

Firma se snaží udržovat stálý objem peněžních prostředků hlavně proto, že gastro zařízení, které dodávají, jsou velice drahá (i v řádech několik set tisíc Kč). Firma má sice

zřízený kontokorent pro krytí potřebných prostředků, ten se ovšem snaží využívat minimálně.

Sám jednatel říká, že pokud jde o peněžní prostředky, snaží se jejich hodnotu udržovat okolo půl milionu Kč, což je minimální optimální a reálná hodnota. Nicméně pro lepší chod by bylo lepší, kdyby se jejich průměrná hodnota zvýšila alespoň na dvojnásobek.

Pokud by peněžních prostředků bylo málo, hrozilo by riziko ztráty výrazně lepších nákupních podmínek, které podnik má u svých dodavatelů. Tyto podmínky jsou platné pouze v případě, že je celá objednávka zaplacená předem. Pokud by se peněžní prostředky pohybovaly v průměrné hodnotě okolo miliónu, uvažovala by firma o investici do likvidních cenných papírů. Taktika pro řízení peněžních prostředků se zakládá na co nejnížší úrovni rizika.

6.5. Ukazatele rentability aktiv, likvidity a aktivity

Pro výpočet ukazatelů v *Tabulce 16* jsou použity sekundární ukazatele zmíněné v metodice a již výše zmíněné hodnoty z rozvah a výkazů zisku a ztráty. Tabulka nezahrnuje hodnotu zásob z interního skladu (viz kapitola 6.1., str. 43).

Tabulka 15: Výpočty ukazatelů ROA a likvidity

	2016	2017	2018	2019
ROA	2,32 %	-13,65 %	-3,50 %	1,57 %
Běžná likvidita	1,19	1,27	1,65	2,23
Pohotová likvidita	1,19	0,95	1,65	1,38
Hotovostní likvidita	0,26	0,57	1,12	0
Doporučené hodnoty				
Běžná likvidita	1,6–2,5			
Pohotová likvidita	0,7–1,0			
Hotovostní likvidita	0,2–0,5			

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud bychom měli usoudit, jakou z alternativ stanovení úrovně pracovního kapitálu vzhledem k riziku a likviditě firma aplikuje (viz kapitola 3., strana 18), byla by to nejspíš alternativa A. Podnik klade důraz na co nejvyšší hodnotu pracovního kapitálu (přestože se firma snaží mít co nejnížší skladové zásoby, jejich hodnoty jsou relativně vysoké) a nezaobírá se ziskovostí (neřeší výši oběžného majetku za účelem zvýšení

zisku). Hodnoty ROA jsou v letech 2017 a 2018 záporné kvůli zápornému výsledku hospodaření.

Pohledávky a peněžní prostředky jsou obecně ve vysokých hodnotách, což je velkým plusem kvůli likviditě. U peněžních prostředků – protože jsou nejvíce likvidní – a u pohledávek – díky spolehlivým odběratelům – nevzniká nedobytnost pohledávek.

Uvedené výpočty jednotlivých likvidit sice striktně neodpovídají optimálním hodnotám, ale nejsou od nich natolik rozdílné. Největší výkyv od optima sledujeme u hotovostní likvidity v roce 2018, kde hodnota peněžních prostředků převyšuje hodnotu pohledávek o 12 %, a v roce 2019, kdy kvůli záporné hodnotě peněžních prostředků je hotovostní likvidita nulová.

Tabulka 16 znázorňuje výpočty doby obratu zásob, pohledávek, plateb a obratový cyklus peněz. Doba obratu zásob je vypočtena ze sumy zásob z obou skladů (*viz kapitola 6.1., str. 43*).

Tabulka 16: Ukazatele aktivity, obratový cyklus peněz (ve dnech)

	2017	2018	2019
Doba obratu zásob	25,84	8,17	30,41
Doba obratu pohledávek	19,79	17,51	19,79
Doba odkladu plateb	51,68	33,75	14,14
Obratový cyklus peněz	-6,05	-8,07	36,06

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož rok 2016 čítal z účetního hlediska pro danou firmu pouze cca 2 měsíce, je neúčelné pro něj počítat obrat aktiv. Výsledné hodnoty by dosahovaly vysokých nesmyslných hodnot. Pro výpočet hodnot v roce 2017 je vzorec doby obratu upraven z 360 dní na 300 dní (účetní rok 2017 měl pouze 10 měsíců).

Hodnoty doby obratu zásob v roce 2017 a 2019 ukazují, že zásoby leží na skladě cca měsíc. Tato doba je tak dlouhá, protože firma ke konci roku naskladnila zboží na velkou zakázku, kterou zrovna získala, což se samozřejmě promítlo v hodnotě zásob. I když se toto číslo může zdát vysoké, společnost na něj v zásadě nemá vliv. Pokud se totiž jedná o zásobu potřebnou k budoucí zakázce, je tato zásoba objednána až v momentě potřeby.

Opačný případ vidíme v roce 2018. V tento moment sklad firmy tvoří pouze běžně potřebné zásoby a doba obratu zásob tak vychází na uspokojivých 8 dní.

Doba obratu pohledávek neboli doba, kdy je inkaso peněz zadrženo v pohledávkách, se v roce 2018 zkrátila, což je pro podnik velice výhodné (dostává dřív peníze). V roce 2019 nepatrně stoupla, což však není výrazně znepokojivé.

Doba odkladu plateb se taktéž snížila. To svědčí o větší morálce podniku vůči dodavatelům hlavně v roce 2019.

Je třeba zmínit, že faktury na vysoké částky, ať už vystavené či přijaté, nemají klasickou dobu splacení 14 dní, nýbrž až 30 dní. Tím je způsobena větší doba obratu pohledávek i krátkodobých závazků. Proto můžeme považovat dobu obratu pohledávek ve všech letech za uspokojivou.

Záporné hodnoty v obratovém cyklu peněz značí rizikový přístup společnosti, který může daný podnik ohrozit. Podnik by se měl snažit dobu odkladu plateb snížit, ideálně na úroveň doby obratu zásob a pohledávek.

7. Zhodnocení podnikových přístupů k řízení pracovního kapitálu

V této kapitole jsou hodnoceny přístupy podniku k řízení každé složky pracovního kapitálu. Zároveň je zde uvedeno několik návrhů na zlepšení jejich řízení. K těmto složkám je ještě přidáno zhodnocení řízení krátkodobých závazků a jsou okomentovány výsledky rentability aktiv a likvidity.

Zásoby

Co se týče zásob, mohly by se hodnoty z rozvah zdát ze začátku poněkud matoucí. Ve dvou letech vykazoval podnik zásoby nulové a v jiných dvou letech zase statisícové. V roce 2017 a 2019 podnik vykazoval zásoby, které byly objednány za účelem plnění získané zakázky. Tyto zásoby byly tedy na skladě jen na krátkou dobu. Proto jsou k této částce přičteny i hodnoty zásob z interního skladu, což zajistí větší vypovídající schopnost výpočtů.

Co se týče řízení zásob obecně, myslím, že podnik zvolil dobrou taktiku. Má perfektní informace o dodavatelích, dodacích dobách a má přehled o tom, které zásoby má na skladě udržovat a u kterých je to naopak zbytečné. Strategií firmy je udržování co nejnižších zásob, což je správné. Podniku bych doporučila v této snaze pokračovat.

Podnik samozřejmě alespoň jednou ročně provádí inventuru skladu. Ovšem již neprovádí inventuru drobných krátkodobých předmětů, které jsou evidovány pouze interním soupisem. Jedná se o počítače, mobilní telefony, některé části nábytku apod. Firmě bych doporučila alespoň jednou ročně provádět inventuru i tohoto majetku.

Pohledávky

Přestože doba obratu pohledávek vyšla relativně dobrá a nevznikají nedobytné pohledávky, podnik by se měl snažit tuto dobu ještě zkrátit. Podniku bych doporučila zavést samostatný systém na hlídání splatnosti pohledávek, který by upozorňoval na pohledávky po splatnosti. Tím by se zajistil i rychlejší přísun příjmů.

Dále bych podniku doporučila zvážit každoroční inventarizaci pohledávek. Firmy běžně v praxi po skončení účetního období zasílají své pohledávky (možno i závazky) svým odběratelům a potvrzují si vzájemné saldo. Tento postup je nutný především u auditovaných firem, nicméně je možné ho využívat i bez auditu, a to alespoň

u velkoobjemových částek. Díky konfirmaci pohledávek může podnik včas zjistit nesrovnalosti s druhými stranami a zabránit tak budoucím komplikacím.

Peněžní prostředky

Hodnota peněžních prostředků z rozvah byla trochu zavádějící. Za roky 2017 a 2018 podnik vykazoval miliónové částky, a v roce 2019 byl naopak v mínusu. Tato skutečnost je způsobena neustálým nákupem a prodejem vysokonákladových položek.

Obecně se firma snaží hodnotu těchto prostředků držet okolo půl miliónu, ale ráda by tuto hodnotu zdvojnásobila. Tato částka vyplývá z neochoty riskovat a využívat třeba i cizích zdrojů. Firmě bych doporučila, aby alespoň menší částkou investovala do likvidních cenných papírů, čímž by se jí mohly zvýšit výnosy.

Krátkodobé závazky

Krátkodobé závazky byly v roce 2019 už jen z většinové části závazky z obchodních vztahů bez dluhů z půjček. Z doby odkladu plateb během let bylo zjištěno, že morálka firmy vůči svým dodavatelům značně vzrostla – přestože na některé faktury jsou doby splatnosti až 30 dní, podnik má dobu odkladu plateb nyní okolo 14 dní.

Ukazatele rentability aktiv a likvidity

Poslední část této práce tvoří ukazatele ROA a likvidity. Z rozhovoru s jednatelem a z vypočtených hodnot bylo zjištěno, že firma si nezakládá na co nejvyšší ziskovosti. Firma je ochotna riskovat pouze v aspektech, kde si je na 100 % jistá svými znalostmi a zkušenostmi. Pracovní kapitál vychází díky pohledávkám, respektive spolehlivým odběratelům, velmi likvidní. Lepší posouzení likvidity (hlavně hotovostní) by vyšlo z průměrné hodnoty peněžních prostředků.

Závěr

Tato bakalářská práce velmi podrobně analyzuje pracovní kapitál společnosti Gastro zboží za roky 2016–2019. Pro účely této analýzy bylo nejdříve nutné definovat základní pojmy a vzorce, týkající se pracovního kapitálu, a ukazatele s ním spojené. Dále byly rozeepsány některé způsoby řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu. Tyto postupy jsou následně v praktické části aplikovány na reálné hodnoty podniku.

Úvod praktické části tvoří základní informace o podniku a poté je zkoumána jeho majetková a kapitálová struktura. Z majetkové struktury bylo zjištěno, že majetek firmy tvoří pouze oběžná aktiva. Vybavení, které firma má, neodpovídá podmínkám pro evidenci dlouhodobého majetku. Z kapitálové struktury jsme se dozvěděli, že cizí zdroje tvoří hlavně krátkodobé závazky z obchodních vztahů a rezervy a že k roku 2019 firma nemá žádné dluhy z půjček a vykazuje již kladný výsledek hospodaření.

Cílem této bakalářské práce byla analýza složek pracovního kapitálu, identifikace determinujících faktorů a zhodnocení podnikových přístupů ve vybrané společnosti. Byl zde rozebrán pracovní kapitál, čistý pracovní kapitál a jejich složky. Čistý pracovní kapitál vyšel ve všech letech kladný, což znamená, že firma je schopna dostát svým krátkodobým závazkům. Tato schopnost byla zajištěná především díky vysoké hodnotě a likviditě pohledávek z obchodních vztahů.

Mezi další řešená témata patřily jednotlivé ukazatele rentability aktiv, likvidity a aktivity. Z těchto dat můžeme vyčíst, že firma aplikuje strategii kladoucí důraz na vyšší hodnoty pracovního kapitálu než na vyšší ziskovost. Dobrou zprávou je, že oproti roku 2017 se firmě podařilo snížit dobu odkladu plateb a udržet přijatelnou dobu obratu pohledávek ve všech letech. V roce 2019 již podnik vykazuje kladnou hodnotu obrátového cyklu peněz, nicméně by se pořád měl snažit tuto hodnotu snížit na nulu.

Poté je překročeno k řízení pracovního kapitálu a jeho hodnocení. Přestože se podnik nijak zvláště nezabývá jeho řízením, postupy firmy nejsou úplně špatné. Obecně se dá říct, že firma aplikuje metody založené na zkušenostech. Ví, které zásoby potřebuje na skladě, má perfektní informace o svých dodavatelích, ví, že odběratelé dostávají svým pohledávkám a snaží se mít vždy dostatek peněžních prostředků.

Na závěr je třeba říct, že podnik se stále rozrůstá a jeho účetní hodnota neustále roste. V současné době se jedná o stabilní společnost s dobrou pověstí, která vykazuje

i přes počáteční nezdary zisk. Doufám, že tato bakalářská práce přispěje k dosažení lepších provozních výsledků a pomůže k lepšímu řízení daných oblastí pracovního kapitálu.

Zdroje

Knižní zdroje:

Bařinová, Dagmar; Vozňáková, Iveta (2007). Pohledávky – právně – daňové – účetně. 3. vyd. Praha: GRADA Publishing.

Higgins, R. C., Koski, J. L., & Mitton, T. (2016). Analysis for financial management (eleventh edition). New York: McGraw-Hill Education.

Jindřichovská, I., & Blaha, Z. S. (2001). Podnikové finance. vyd. 1. vyd. Praha: Management Press.

Kislingerová, E., & kol. (2004). Manažerské finance. Praha: C. H. Beck.

Kislingerová, E., & kol. (2010). Manažerské finance. Praha: C. H. Beck.

Kopta, D., (2019). Finance podniku, přednáška Řízení pohledávek. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.

Krutina, V., & Novotná, M. (2004). Ekonomika podniku (cvičení). České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Marek, Petr. Studijní průvodce financemi podniku. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009.

Režňáková, Mária. Řízení platební schopnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2010. Prosperita firmy.

Schiffer, V. (2005) Inventarizace majetku a závazků v praxi podnikatelů. Praha: BOVA POLYGON.

Synek, M. & kol. (2011). Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.

Synek, M. a E. Kislingerová. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010.

Valach, J. & kol. (1997). Finanční řízení podniku. 1., vyd. Praha: EKOPRESS

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2009). Fundamentals of financial management (thirteenth edition). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

Internetové zdroje:

www.febmat.com/clanek-cisty-pracovni-kapital/

www.financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/

www.investopedia.com/terms/w/workingcapital.asp

www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=ZVIRATA.HTM

www.managementmania.com/cs/

www.pohoda.cz

www.rejstrik.penize.cz

www.uctovani.net

Další zdroje:

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 10. 2017

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 10. 2018

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 10. 2019

Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 10. 2017 – opis z daňového přiznání

Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 10. 2018 – opis z daňového přiznání

Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 10. 2019 – opis z daňového přiznání

Výpis ze skladové evidence

Databáze Albertina

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled pojmů.....	8
Tabulka 2: Přehled složek z rozvahy zahrnující se do výpočtu pracovního kapitálu a jeho financování.....	13
Tabulka 3: Determinanty optimálního objemu položek pracovního kapitálu	20
Tabulka 4: Vztah jednotlivých alternativ k úrovním likvidity, zisku, rizika a pracovního kapitálu.....	22
Tabulka 5: Použité primární ukazatele	36
Tabulka 6: Použité sekundární ukazatele.....	37
Tabulka 7: Majetková struktura podniku (v tisících Kč)	39
Tabulka 8: Kapitálová struktura podniku (v tisících Kč)	40
Tabulka 9: Ukazatele z výkazů zisku a ztráty (v tisících Kč) + obrat aktiv	43
Tabulka 10: Pracovní kapitál a jeho složky (v tisících Kč)	44
Tabulka 11: Stav zásob na interním skladě v letech 2017–2019 (v Kč).....	46
Tabulka 12: Pracovní kapitál a jeho složky po úpravě hodnot zásob (v tisících Kč)	46
Tabulka 13: Vývoj pracovního kapitálu (v tisících Kč)	47
Tabulka 14: Pracovní kapitál po úpravě hodnot (v tisících Kč)	49
Tabulka 15: Výpočty ukazatelů ROA a likvidity	52
Tabulka 16: Ukazatele aktivity, obrátový cyklus peněz (ve dnech)	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hotovostní cyklus (oběh pracovního kapitálu)	9
Obrázek 2: Obrátový cyklus peněz.....	24
Obrázek 3: Typické rozložení počtu druhů materiálu podle jejich podílu na hodnotě spotřeby – metoda ABC.....	30

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj tržeb ve společnosti Gastro zboží (v absolutním vyjádření)	38
Graf 2: Struktura oběžného majetku (v procentech).....	39
Graf 3: Struktura krátkodobých závazků (v procentech).....	41
Graf 4: Vývoj vlastního a cizího kapitálu	41
Graf 5: Porovnání krátkodobých pohledávek a závazků	42
Graf 6: Struktura pracovního kapitálu v procentním vyjádření	45
Graf 7: Vývoj pracovního kapitálu (v absolutním vyjádření).....	47

Graf 8: Rozložení nefinančního pracovního kapitálu a peněžních prostředků v celkovém pracovním kapitálu (v procentech)	48
Graf 9: Čistý pracovní kapitál – porovnání s konkurencí (relativní vyjádření).....	49

Přehled zkratk

OA – oběžná aktiva

ČPK – čistý pracovní kapitál

DKP – drobné a krátkodobé předměty

DM – dlouhodobý majetek

DoZ – doba obratu zásob

DoP – doba obratu pohledávek

DodPl – doba odkladu plateb

EAT – Earnings after Taxes (zisk po zdanění)

JIT – Just-in-Time metoda

KZ – krátkodobé závazky

NCWC – Non-Cash Working Capital (nefinanční pracovní kapitál)

NWC – Net Working Capital (čistý pracovní kapitál)

OM – oběžný majetek

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

VZZ – výkaz zisku a ztráty

WC – Working Capital (pracovní kapitál)

Přílohy

Příloha 1: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 10. 2017

Příloha 2: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 10. 2018

Příloha 3: Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 10. 2019

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 10. 2017 – opis z daňového přiznání

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 10. 2018 – opis z daňového přiznání

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31. 10. 2019 – opis z daňového přiznání

