

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling likvidity a cash flow ve zvoleném podniku

Cash-Flow and liquidity controlling in chosen company

Bc. Darina Khierová

PLZEŇ 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Darina KHIEROVÁ**
Osobní číslo: **K13N0034K**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Definujte controlling, jeho nástroje a funkce se zaměřením na likviditu a cash-flow.
2. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt a jeho systém controllingu.
3. Analyzujte využití controllingu a jeho funkcí ve vztahu k finančnímu řízení.
4. Zhodnoťte efektivitu controllingu likvidity a cash-flow a navrhněte možná zlepšení.

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


- **ESCHENBACH, Rolf.** *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 978-80-7357-035-4
- **KRÁL, Bohumil a kol.** *Manažerské účetnictví. 3. vydání*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-217-8
- **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- **VALACH, Josef.** *Finanční řízení podniku. 2. vyd.* Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1
- **VOLLMUTH, Hillmar.** *Nástroje controllingu od A do Z. 2. vyd.* Praha: Process Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4

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

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling likvidity a cash flow ve zvoleném podniku“

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



Plzeň, dne 16. dubna 2014

.....

Darina Khierová

Poděkování

Děkuji tímto panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D., vedoucímu diplomové práce za odborné vedení, cenné rady a doporučení při zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1. CONTROLLING - DEFINICE.....	9
1.1 VÝVOJ CONTROLLINGU	11
1.1.1 <i>Angloamerická koncepce</i>	11
1.1.2 <i>Německá koncepce</i>	11
1.1.3 <i>Controlling v České republice</i>	12
1.1.4 <i>Vývojové trendy v controllingu</i>	13
1.2 FUNKCE A ÚLOHY CONTROLLINGU	15
1.2.1 <i>Funkce controllingu</i>	15
1.2.2 <i>Strategický versus operativní controlling</i>	16
1.2.3 <i>Nástroje controllingu</i>	17
1.2.4 <i>Reporting</i>	19
1.3 ZAŘAZENÍ CONTROLLINGU DO ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU	20
2. FINANČNÍ CONTROLLING.....	22
2.1 FINANČNÍ CONTROLLING, NÁSTROJE A ZDROJE INFORMACÍ	22
2.2 FINANČNÍ POLITIKA A CÍLE PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI	23
2.2.1 <i>Úkoly finančního řízení</i>	24
2.2.2 <i>Controlling ve vazbě k finančnímu řízení</i>	26
2.2.3 <i>Finanční pozice</i>	28
2.2.4 <i>Ziskovost</i>	28
2.2.5 <i>Likvidita a cash flow</i>	29
2.2.6 <i>Zásady pro finanční přežití podniku</i>	30
2.3 CONTROLLING POHLEDÁVEK.....	31
2.4 CONTROLLING LIKVIDITY	32
2.4.1 <i>Analýza likvidity</i>	33
2.5 CONTROLLING CASH FLOW	38
2.5.1 <i>Analýza peněžních toků</i>	39
3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU	45
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	45
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	46

3.3	HLAVNÍ OBOR PODNIKÁNÍ	47
3.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	49
3.5	PODNIKOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM	49
3.5.1	<i>Informační systém ALTEC</i>	49
3.5.2	<i>APIS – nástroj pro podporu řízení</i>	55
4.	CONTROLLING A FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	58
4.1	ANALÝZA STAVU CONTROLLINGU A JEHO FUNKCÍ K FINANČNÍMU ŘÍZENÍ	58
4.2	CONTROLLING LIKVIDITY A CASH FLOW	60
4.3	FINANČNÍ ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZATELŮ LIKVIDITY A CASH FLOW	61
4.3.1	<i>Analýza pracovního kapitálu</i>	62
4.3.2	<i>Finanční analýza likvidity</i>	68
4.3.3	<i>Analýza cash flow</i>	71
5.	ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY CONTROLLINGU V PODNIKU	75
5.1	ZHODNOCENÍ ÚČINNOSTI CONTROLLINGU LIKVIDITY A CASH FLOW	77
5.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ CONTROLLINGU LIKVIDITY A CASH FLOW	78
5.2.1	<i>Používání Výkazu cash flow</i>	78
5.2.2	<i>Plánování likvidity a cash flow</i>	79
5.2.3	<i>Efektivnější řízení čistého pracovního kapitálu</i>	80
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	88
	SEZNAM PŘÍLOH	90

ÚVOD

Každý proces, který je řízen, musí být kontrolovatelný. Řídící subjekt musí znát aktuální data a skutečnosti, a ty porovnávat s předem stanovenými cíli, které jsou obvykle vymezeny vlastními zájmy. Kvalitní informace jsou rozhodující pro výsledky firem. Nesprávně nastavené ukazatelé jsou schopné zkreslit požadovaná data, jejich chování a tím prakticky celé řízení firmy. Každé řízení procesu je podmíněno existencí předem plánovaných cílů, kterých má být dosaženo, znalostmi o skutečném stavu a úrovni metod k jejich dosažení. Řízení je možné také chápat jako neustálé rozhodování se mezi množstvím jednotlivých záměrů, zkoumáním jejich správnosti, volbou těch optimálních a kontrolou jejich plnění.

Controlling je významným nástrojem napomáhajícím managementu při řízení podniku. Controlling, jako metoda řízení v ekonomické praxi, napomáhá čelit neustálému náporu na požadavky efektivního řízení podniku za účelem dosažení náležitých cílů, a tedy dlouholetému trvání firmy a zajištění její konkurenceschopnosti. Controlling je nástrojem integrace plánování a kontroly a základním poskytovatelem informací pro řízení veškerých procesů podniku.

Podobně jako u dalších nesnadných pokrokových metod se controlling jeví jako dokonalá technika řízení firmy, ale je potřebné zhodnotit, k čemu jsou dobré nástroje, které se za tímto pojmem skrývají.

Cíl diplomové práce

Důležitým prvkem efektivního řízení podniku je controlling. Výkonnost finančního řízení může zvyšovat kvalitní finanční controlling, jehož součástí je controlling likvidity a cash flow. Hlavním cílem diplomové práce bude vypracování návrhu na zlepšení podnikového controllingu v oblasti likvidity a cash flow. Budou doporučena zlepšení pro controlling likvidity a cash flow a budou navržena konkrétní opatření, prostřednictvím kterých dojde ke zdokonalení nejen controllingu, ale i finančního řízení podniku.

Dílčí cíle diplomové práce

- Definovat a obecně shrnout controlling, jeho nástroje a funkce s důrazem na controlling finanční v teoretické části práce.
- Provést analýzu controllingu likvidity a cash flow podporující řízení podniku.
- Objasnit využití controllingu likvidity a cash flow ve vztahu k finančnímu řízení.

- Charakterizovat podnikatelský subjekt a jeho systém controllingu.
- Provést analýzu controllingu likvidity a cash flow ve zvoleném podniku ve vztahu k podpoře efektivního finančního řízení.
- Zhodnotit závěry a předložit doporučení u analyzovaného subjektu v praktické části práce.
- Na základě teoretických poznatků realizovat v praxi využití vhodných nástrojů controllingu likvidity a cash flow.
- Provést shrnutí a závěry zobecnit.

Metodika diplomové práce

Na základě vlastní úvahy a dostupných teoretických zdrojů bude zhodnocena problematika controllingu likvidity a cash flow jako nástroje podporujícího finanční řízení podniku. Získané poznatky budou ověřeny ve zvoleném podnikatelském subjektu a vybraná metodika bude přizpůsobena cílům diplomové práce. V práci budou použity následující metodické přístupy:

- Definice a analýzy současných teoretických poznatků v oblasti controllingu a finančního řízení.
- Dedukce vlastních závěrů o dané problematice.
- Komparace teoretických a praktických poznatků v oblasti controllingu likvidity a cash flow.
- Modelování konkrétních opatření, zvyšujících efektivitu controllingu likvidity a cash flow ve zvoleném podniku.

1. CONTROLLING - DEFINICE

Při výkladu termínu controlling můžeme vycházet ze slovního základu tohoto slova, tedy „control“, jehož význam může být definován ve dvou směrech:

- řídit, ovládat, mít pod kontrolou;
- kontrolovat, prověřovat.

Pojetí výrazu „controlling“ je však nutné spojovat a přiřazovat právě k prvnímu uvedenému, a to „řídit, ovládat, mít pod kontrolou“. Controlling tedy chápeme jako dokonalejší úroveň řízení.

V odborné literatuře se definice pojmu controlling liší v závislosti na nejednotném pojetí autorů literatury, zabývající se právě touto oblastí.

„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“ (MANN, 1992 str. 15)

Bohumil Král ve svém díle „Manažerské účetnictví“ posuzuje controlling jako metodu, která by měla přispívat ke zvýšení účinnosti systému řízení podniku právě neustálým srovnáváním skutečného stavu s předem plánovaným, tedy žádoucím, vyhodnocováním případných odchylek od stanovených cílů, které je nutno neustále aktualizovat. Obsahově controlling vymezuje dvěma samostatnými systémy, a to plánováním a kontrolou a zajištěním informační základny. (KRÁL, 2002)

„Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i v personálním smyslu (při vytvoření vlastních míst controllerů). Controllingová filozofie (software) a infrastruktura controllingu (hardware) jsou sloupy doplnění řízení. S jejich pomocí bude možné dostat pod kontrolu komplexnost řízení podniku.“ (ESCHENBACH, 2004 str. 76)

F. Freiberg ve své knize „Finanční controlling. Koncepce finanční stability firmy“ uvádí k vymezení pojmu controlling následující:

„Za inovační lze označit controlling ve svém prvním významu – ve významu řízení, ovládání. Controlling zde představuje specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího kontrolního procesu. Takto koncipovaný controlling je založen na

- *aplikaci controllingových nástrojů, metod a technik analýzy*
- *systemech vyjádření controllingových informačních systémů*
- *systemové komunikaci mezi organizačními útvary*
- *změně postojů a způsobů myšlení“ (FREIBERG, 1996 str. 10)*

V Manažerské ekonomice Miroslava Synka je filozofie controllingu charakterizována třemi základními principy:

- Orientací na cíle - autor předpokládá, že controlling je součástí plánování podnikových cílů, tyto cíle kontroluje a stanovuje vhodnou metodiku jejich plánování.
- Orientací na úzké profily - zde se má za to, že smyslem controllingu je odhalení a odstranění slabých míst na základě vybudování kvalitního informačního systému.
- Orientací na budoucnost – z poznání minulosti je ovlivňována budoucnost a přispívá k předcházení problémů. (Synek, 2007 str. 402)

„Controlling je nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování.“ (Vollmut, 2004 str. 11)

Controlling je tedy soustava pravidel a zásad, které napomáhají k dosažení předem stanovených podnikových cílů. Jeho úkolem je předvídání, včasné odhalení a eliminace případných negativních jevů, které by mohly ohrozit plánované cíle podniku. Controlling představuje analýzu všech činností podniku. Úkolem controllingu není jednotlivé procesy řídit, ale prostřednictvím informací o skutečných procesech a jejich výsledcích nasměrovat management podniku k akci. Od controllerů je vyžadována výborná znalost podniku jako celku a zároveň znalost podniku jako souboru jednotlivých útvarů. Controlling má připravit dokonalé informace pro plánování, rozhodování a kontrolu. Controlling nesmí být zaměňován s kontrolou či řízením podniku. Úkolem controllingu by nemělo být hodnocení situací a událostí poté, co proběhly, ale naopak předvídání okolností a nasměrování managementu k jednání, které je nejvhodnější pro dosažení podnikových cílů.

1.1 Vývoj controllingu

Počátky controllingu jsou datovány na přelom 19. a 20. století v USA. První zmínka pochází z roku 1880, kdy americká železniční společnost Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System, zavedla pracovní pozici controllera, jež vznikla spojením funkcí zapisovatele a pokladníka a měla převážně finanční charakter. Důvodem byla potřeba vytvořit strukturovaný řád evidence plateb a činností na všech stanicích v zemi a průběžně reportovat výsledky o jejich hospodaření. Tyto postupy se postupně začaly rozšiřovat i do dalších průmyslových korporací nejen v USA, ale postupně i v Anglii.

Do kontinentální Evropy se controlling začal rozšiřovat až později s obnovou hospodářské situace po druhé světové válce, prostřednictvím dceřinných amerických společností v západní Evropě. Od této doby je také možné vyzorovat začínající odlišné chápání controllingu a jeho rozčlenění do dvou koncepcí dle jeho rozšíření ve světě.

1.1.1 Angloamerická koncepce

V angloamerické nauce o managementu představuje controlling vedle plánování, organizování atd. ústřední funkci managementu. (ESCHENBACH, 2004)

Při výše zmíněné obnově zemí západní Evropy se do jejich společností dostával také americký kapitál včetně jeho amerických metod řízení a kontroly. Americké mateřské společnosti dbaly na přísné dodržování jejich postupů řízení a kontroly. Vzniká tak controlling, který v sobě zahrnuje široké pojetí řízení činností podniku, do kterého patří například také kontroly a revize, finanční účetnictví, tvorba bilancí a reportů (hlášení zpráv), daně, interní a externí zpravodajství a další. Všechny tyto činnosti lze sumarizovat jako manažerské řízení podniku.

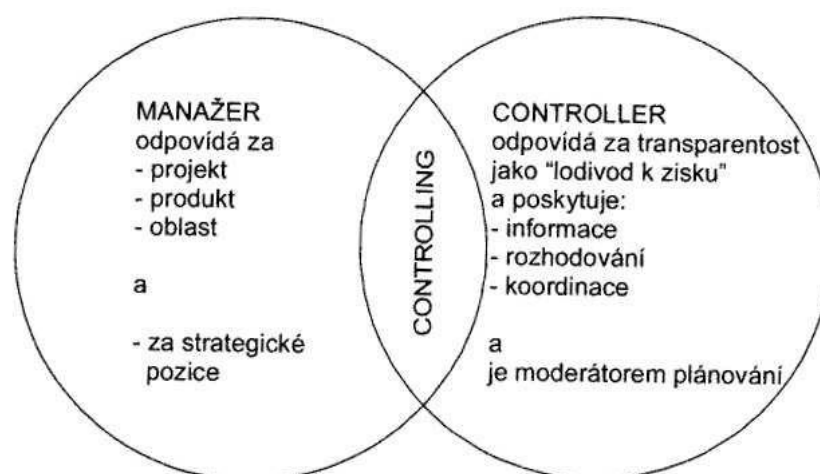
1.1.2 Německá koncepce

Na rozdíl od angloamerického konceptu controllingu, jako procesu napomáhajícímu řízení podniku ve všech úrovních, německý přístup posuzuje controlling více jako systém nástrojů pro plánování a kontrolu jednotlivých cílů. Má daleko užší profil a zahrnuje přípravu, analýzu a vyhodnocování podnikových ekonomických informací. Je tedy spíše pojímán jako informační služba pro vedení společnosti.

Právě z tohoto důvodu by se controllingu podle Rolfa Eschenbacha měli věnovat pracovníci na všech úrovních řízení podniku, nejen vrcholový management. Controlling

by tedy neměl být výhradní činností controllera, ale procesem, který pojímá podnik jako celek.

Také Peter Horváth, významný představitel v oblasti controllingu a autor mnohé odborné literatury, se přiklání ke koordinační funkci controllingu, která je pojímána v německé koncepci. Tento autor utváří pojem samocontrolling, významem by mělo být funkční vykonávání controllingu zapojením samotných jednotlivých pracovníků řízení, controlling by neměl být výhradní prací pouze controllera.



Obrázek 1: Průnik úloh controllera a manažera (HORVÁTH, 2004 str. 6)

1.1.3 Controlling v České republice

Za průkopníka controllingu v České republice je označován Tomáš Baťa. Průmyslové podniky svou organizací a řízením výroby, které se tehdy opíralo především o kalkulace a rozpočty (předpoklady), patřily v období první republiky ke světové špičce. Mezi významné podniky v oblasti ekonomického řízení patřily v této době také například Zbrojovka Brno či Škoda.

V období budování socialismu podniky nemohly samostatně rozhodovat o nakládání se ziskem, což je v naprostém rozporu s myšlenkou controllingu. Řízení probíhalo na základě centrálně řízených (státních) plánů, opíralo se o systém podvojného a nákladového účetnictví, rozpočtování, plánových kalkulací a jejich vyhodnocování pomocí odchylek. Ať byla skutečnost jakákoliv, plán byl většinou splněn, a tím docházelo ke snižování produktivity ve všech oblastech podniků.

V České republice se pojem controlling začal znovu používat až v 90. letech minulého století zejména z důvodu vstupu nadnárodních korporací na náš trh, podobně jako tomu

bylo po druhé světové válce v západní Evropě. V této době se objevují i první česky psané překlady německých odborných textů na toto téma.

V současné praxi českých podniků dochází k prolínání angloamerického a německého pojetí controllingu. Do činnosti controllingu je zahrnut jak německý předpoklad koordinace jednotlivých systémů řízení a sladění tvorby plánů jednotlivých útvarů jako jsou například plány marketingu, prodeje, výroby, investic, oprav a dalších, tak angloamerická dispozice, že si zároveň tyto útvary přímo sestavují rozpočty a kalkulace, provádí analýzy ekonomických a finančních výsledků a zajišťují reporting hodnotících ukazatelů pro jednotlivé úrovně řízení. V praxi bývá také obvyklé, že převážnou část různých oblastí controllingu řeší samy tyto odborné útvary. Například personální controlling patří do kompetence personálního oddělení, investiční controlling zajišťuje útvary investic, controlling prodeje zabezpečuje obchodní oddělení apod. (KUTÁČ, 2012)

1.1.4 Vývojové trendy v controllingu

Požadavky na controlling se stále stupňují z důvodu nárůstu prodeje, trhu veřejných zakázek, kapitálového trhu, trhu práce a změny tržní orientace zákazníka. Dalšími oblastmi ovlivňujícími controlling je globalizace, modernizace technologií, naléhavost být šetrnější k životnímu prostředí a socio-kulturní sféra.

Stále častější je nutnost integrace controllingu a controllera: (JUNG, 2007 str. 48)

- v decentralizované a procesně orientované organizaci (centralizace, týmová spolupráce, lean controlling¹, procesní a projektový controlling a další),
- v konkurenceschopné, zákaznický orientované organizaci poskytující globální podnikatelské činnosti (Target costing², Benchmarking³, TQM⁴ a další),
- v technických a finančních úkolech (technicko-ekonomická databanka, Shareholder Value⁵ aj.),

¹Lean controlling - zjednodušení controllingových činností pro efektivnější řízení procesů podniku.

²Target costing - kalkulační metoda - nástroj řízení nákladů pro snížení celkových nákladů na výrobek po dobu jeho celého životního cyklu. Cílová cena je maximální výše nákladů, které mohou vzniknout na produkt, se kterou firma může ještě získat požadované ziskové rozpětí z tohoto výrobku na konkrétní prodejní cenu.

³Benchmarking - nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s konkurencí za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.

⁴TQM (Total quality management) - komplexní řízení kvality - snaha organizace zavést a udržovat trvalé prostředí, ve kterém organizace neustále zlepšuje svou schopnost poskytovat vysoce kvalitní produkty a služby pro zákazníky.

⁵Shareholder Value – hodnota pro vlastníky.

- ve správném cílovém a personální hodnocení (plánované cíle motivačního systému),
- v celkové odpovědnosti corporate governance⁶ (transparentní výsledky pro poskytovatele kapitálu, sociální partnery v rámci obecné veřejnosti).⁷

Vývojové trendy controllingu přinášejí nové výzvy, které nutí controlling k dalšímu rozvoji a zlepšování svých metod, procesů, systémů a organizace. Tyto trendy však také vytvářejí nové příležitosti pro řízení, aby splňovaly současné i budoucí požadavky. Vývoj controllingu je určen vnitřní poptávkou společnosti po vynikajícím výkonu řízení.

V případě technologického rozvoje je podstatná především rychlost inovací a nové formy tvorby hodnoty, které musí představovat moderní nástroje řízení prostřednictvím informací. Důležitá je včasnost informací stejně jako pohled do budoucnosti, aby bylo možné identifikovat příležitosti a rizika v čase a pružně na ně reagovat, což má především vliv na plánování, reporting a prognózování.

V případě udržitelného rozvoje jsou společnosti zodpovědné za sledování cílů nejen ekonomických, ale i ekologických a sociálních. Firmy si stále více uvědomují, že s ekologickou orientací produktů a služeb jsou náklady v hodnotovém řetězci nižší a zároveň je zde potenciál, který může být využit pro zvyšování příjmů. Controlling musí poskytnout příslušné informace o řízení a nástrojích k tomu, aby společnosti byly schopné využívat potenciál udržitelného rozvoje.

Nové možnosti pro řízení vyplývají především z vývoje v oblasti informačních a komunikačních technologií, které zahrnují mimo jiné další postup digitalizace, silný BI (Business Intelligence)⁸ a další. V budoucnosti informačních technologií bude možný rychlý přístup k celopodnikové datové a informační síti i k externím informačním zdrojům. Optimalizovaná datová základna bude kritickým faktorem úspěchu pro controlling a řízení. Bude nutné spolehlivě realizovat komplexní požadavky na reporting o ekonomickém prostředí firmy, určit vhodná data, která mohou být zpřístupněna a která lze hodnotit pomocí vhodných nástrojů. Informační a komunikační technologie otevírají

⁶ Corporate governance - soubor právních a exekutivních metod a postupů, které zavazují především veřejně obchodovatelné společnosti udržovat vyvážený vztah mezi společností a osobami, jež ji tvoří.

⁷ Vlastní volný překlad

⁸ BI (Business Intelligence) - systematické sbírání a vyhodnocování informací z vlastních informačních systémů a jejich využití při rozhodování manažerů na všech úrovních řízení.

zcela nové možnosti controllingu například v oblasti marketingu a řízení prodeje.⁹(Michel, 2011)

1.2 Funkce a úlohy controllingu

Controlling se neustále vyvíjí jako další podnikové kategorie. Je nezbytný ve spojení se stále rostoucími nároky na kvalitu, strukturu a obsah prezentovaných informací. S přihlédnutím k obecně stanoveným úlohám, které controllingové aktivity zahrnují, jako jsou:

- plánování a rozpočtování,
- manažerské účetnictví, operativní záznamy a kalkulace,
- finanční účetnictví,
- vytváření zpráv, reportů a informačních systémů,
- běžné i specifické analýzy a kontroly,
- organizace a správa,

lze předpokládat, že bude i nadále docházet k výběru a kombinacím jednotlivých přístupů a technik dle toho, jaké cíle a v jaké fázi byly stanoveny.

1.2.1 Funkce controllingu

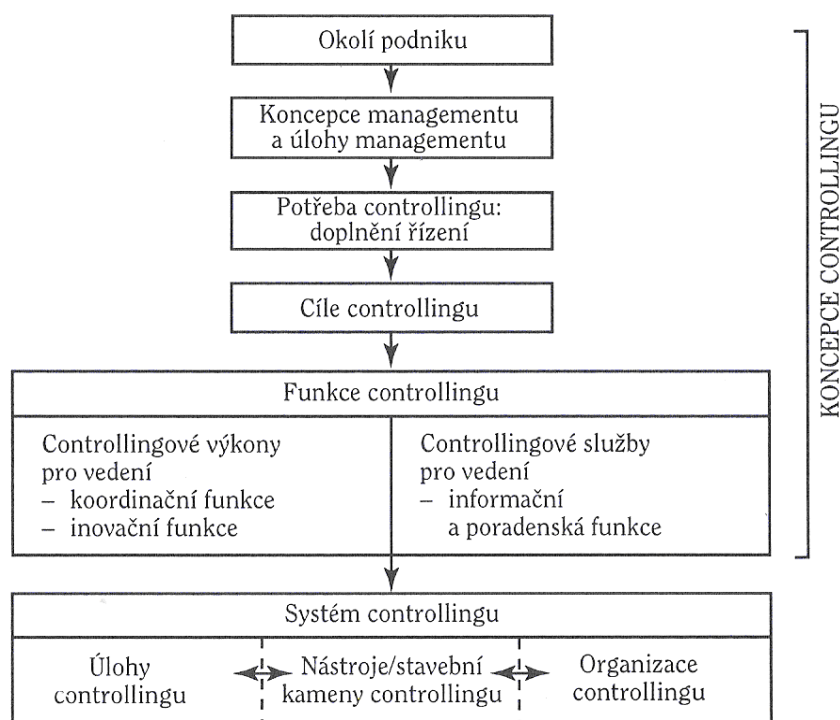
Hlavní funkcí controllingu v procesu řízení je porovnávat zjištěné skutečnosti s plánovanými hodnotami a neustále podněcovat k ovlivňování kontrolovaných objektů tak, aby směr řízení byl v souladu s předem stanoveným plánem a aby se skutečné hodnoty optimálně přibližovaly žádoucímu stavu. Od běžných kontrolních činností se controlling odlišuje v pojetí integrace celého systému podniku, a to informačního, rozhodovacího, prováděcího a kontrolního.

V praxi podniku jsou nejčastěji naplňovány tyto funkce controllingu:(ESCHENBACH, 2004)

Operativní koordinační a informační funkce (řízení při plánování investic, při tvorbě rozpočtů, koordinace rozpočtů, kontrola rozpočtů, reporting, podnikový ekonomický informační servis).

⁹ Vlastní volný překlad

Řídící a regulační funkce (analýzy odchylek a příčin, zavádění opravných a preventivních opatření, vnitřní poradenství v procesu rozhodování).



Obrázek 2: : Koncepce controllingu (ESCHENBACH, 2004 str. 124)

1.2.2 *Strategický versus operativní controlling*

Existují dva hlavní směry controllingu, které se vyvinuly v závislosti na řízení operativních a strategických cílů. Jedná se o **strategický** a **operativní** controlling. Strategický controlling se zabývá řízením dlouhodobého ziskového potenciálu a předmětem plánování tedy budou strategické parametry, jako je například výrobní technologie, nové produkty, trhy, investiční aktivity, výzkum apod. Strategický controlling podněcuje management k řízení podniku. Podporuje podnikovou kulturu orientovanou na budoucnost ve všech funkčních sférách podnikání a zároveň přispívá koordinací při zavádění infrastruktury pro podporu plánovacích a vynucovacích procesů.

Operativní controlling používá jiná časová a hodnotová kritéria v krátkém časovém horizontu. Operativní controlling je zaměřen na zpracování podkladů pro dílčí plánování, neustálé porovnávání skutečností s plánem a korekci vzniklých odchylek a mezer, vyhodnocování navrhovaných změn a opatření a sledováním jejich výsledků apod. Úkolem operativního controllingu je podpora vedení podniku při budování souladu

výsledkově orientovaných plánovacích a kontrolních struktur, včetně připravenosti kvantitativních nástrojů k výsledkově orientovanému řízení podniku.

I když se operativní i strategický controlling vyvíjejí nezávisle na sobě, obě vymezení se navzájem doplňují. Strategický controlling může být vykonáván, jen když funguje controlling operativní.

Controlling je možné také členit dle jednotlivých procesů podniku na controlling projektů, údržby, investiční činnosti, obchodu a nákupu, výroby apod.

Controlling zaměřuje oblast své působnosti zejména na cíle, slabá místa, procesy, neustálé porovnávání skutečnosti a plánu, budoucnost, růst produktivity, rentability, inovací, kvalifikace, finančních zdrojů v souladu s růstem výkonů, udržení podílu na trhu či udržení likvidity a solventnosti.

1.2.3 Nástroje controllingu

Controllingovými nástroji jsou všechny metodické prostředky, jejichž pomocí jsou plněny úkoly v rozsahu controllingu. Controller či manažer může využít celou škálu nástrojů, jejichž pomocí lze aktivně uplatňovat controlling. Tyto nástroje lze rozdělit dle jejich použití na strategické a operativní a dále je možné je členit dle působnosti dané problematiky:

Působnost	Použitelné nástroje:
Operativní podnikové plánování a rozpočtování	<ul style="list-style-type: none"> - Rozpočtová pravidla, vnitropodnikové směrnice - Plán plnění rozpočtu - Plán prodeje, výroby, zásobování, personální plán aj. - Finanční plán - Plán typu rozvaha a výsledovka - Moderní kalkulace (ABC¹⁰, Target Costing) - Benchmarking
Operativní zpětná vazba	<ul style="list-style-type: none"> - Odchylkové analýzy - Plánované kalkulace
Investiční plánování a investiční řízení	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamické investiční kalkulační postupy - Investiční a odpisové rozpočty
Projektové plánování a projektové řízení	<ul style="list-style-type: none"> - Rozpočet projektu - Termínový plán, průběhový plán a plán využití - Komplexní nákladová, časová kontrola - Projektová dokumentace
Reporting vedoucích pracovníků	<ul style="list-style-type: none"> - Podpora informačního systému - Intervenční, komunikační a prezentační techniky

Tabulka 1: Nástroje operativního controllingu (vlastní zpracování dle Consulting plus Management, 2014)

Mezi strategické nástroje podporující controllingové aktivity například patří:

- Analýza vnějšího i vnitřního prostředí podniku, která se zabývá stavem a vývojem prostředí v organizaci a vývojem jeho okolí, slouží jako podklad pro nalezení strategie při použití dalších nástrojů.
- Analýza silných a slabých stránek podniku (SWOT).
- Poslání, vize, hodnoty, strategické cíle, které stanovují nejvyšší principy podniku, které jsou ovlivňovány podnikatelskou filozofií.
- Metody scénářů, metody sloužící k monitoringu budoucích situačních prostředí (scénářů) a sloužící popisu cesty od dnešní situace k plánovanému stavu.
- Strategické rozpočtování.
- GAP analýzy.¹¹
- Koncept životního cyklu výrobku.

¹⁰ Metoda ABC (Activity Based Costing) přidává do vztahu náklady-produkty jeden podstatný prvek a tím je aktivita resp. činnost, která je příčinou spotřeby zdrojů. Nákladové objekty (mohou to být produkty, zákazníci, střediska apod.) spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. Na základě analýzy podnikových procesů a aktivit lze definovat vztahové veličiny (tzv. cost drivers), které umožňují vyjádřit vztah a změřit spotřebu zdrojů aktivitami na jedné straně a spotřebu aktivit nákladovými objekty na straně druhé → vyjádření příčinné souvislosti mezi spotřebovávanými zdroji a nákladovými objekty.

¹¹ Diferenční analýza (Gap analýza) - analytická metoda (technika) patří mezi metody rozhodování a řešení problémů, jedná se o jednoduchou metodiku či postup, který je využitelný v situacích, kdy dochází k plánování nějaké strategie nebo změny.

1.2.4 Reporting

Těžiště controllingu v podniku spočívá především v komunikaci s lidmi. Jednotlivé činnosti se skládají z organizace těchto aktivit spojených s controllinem, tj. plánováním, prognózováním a reportováním výsledků. Zvládnout celý okruh znamená, že je důležité nejprve náležitě analyzovat skutečně dosažené výsledky, které jsou potom podkladem pro odhadování trendů budoucího vývoje. Důležité je zabývat se korigováním negativních trendů a navrhnout nápravná opatření. Všechny tyto věci je nutné neustále projednávat s jednotlivými manažery podniku zodpovědnými za obchod, marketing, nákup, výrobu, finance a další provozní činnosti podniku.



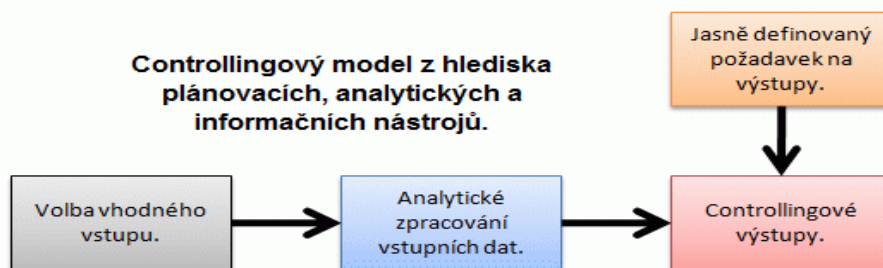
Obrázek 3: : Fáze procesu controllingu (KRÁL, 2002 str. 25)

Veškeré tyto aktivity se průběžně opakují týdně, měsíčně nebo v delších časových úsecích. Kvalitní příprava reportů a jejich analýza je nepochybně jedním z nejdůležitějších činností controllingu a controller na nich stráví nejvíce času. Součástí reportů jsou i vhodné a jasné prezentace, které jsou kořenem pro diskuse a dialogy s dalšími různými lidmi, hlavně neekonomy, odborníky v jiných profesích.

Vybudování koncepce reportingu a zásad systému plánování a rozpočtování, která je akceptovatelná pro různé řídicí úrovně a zbytečně je nezatěžuje, je prvořadým úspěchem controllingu podniku.

Pro splnění základních funkcí controllingu je potřebná řada především analytických nástrojů, jejichž předpokladem je srozumitelný požadavek managementu na výstupy, informace, bez kterých se management při svém rozhodování neobejde. Jasně definované

výstupy ze strany řídicích pracovníků jsou tedy pro controlling nezbytně nutné, pokud by tomu tak nebylo, controlleri by se zřejmě zabývali zbytečným shromažďováním a nadbytečným množstvím informací, které by nikdo nevyužil.



Obrázek 4: Controllingový model z hlediska plánovacích, analytických a informačních nástrojů. (KOLÁŘ, 2009)

Při přípravě reportů controller postupuje od předem požadovaných, jasně definovaných výsledků. Jeho úkolem je shromáždit a zpracovat potřebná vstupní data, která potom analytickými nástroji dovede do požadovaného výstupu, informace, které management žádá. Vstupy pro zpracování jsou především data z informační soustavy podniku, ERP¹², plánovacích modulů apod.

1.3 Zařazení controllingu do organizační struktury podniku

Zařazení controllingu do jeho organizační struktury je závislé na úkolech, které jsou na controllera kladeny, na velikosti a typu podniku a dalších faktorech.

Je vhodné posoudit, jestli postačuje přidělení jednotlivých úkolů controllingu jednotlivým pracovníkům, zavést samostatnou funkci controllera, nebo zda je vhodné zřídit samostatný resort controllingu, který bude přispívat k efektivnímu řízení všech podnikových činností.

Nejvíce controllingových činností, pokud není výhradní pracovník pro controlling, přebírají účetní. Pro potřeby controllingu poskytuje účetnictví, převážně manažerské, značnou část informací. Další jednotlivé úkoly jsou pak rozdělovány mezi vedoucí pracovníky jednotlivých útvarů (středisek) podniku. Decentralizované plnění úkolů controllingu však přináší problémy, které souvisejí s přetížením těchto pověřených pracovníků a s potřebou s nimi spolupracovat. Většinou se přistoupí k řešení, kdy zajištění všech controllingových činností provádí odborný pracovník (controller). Čím je podnik

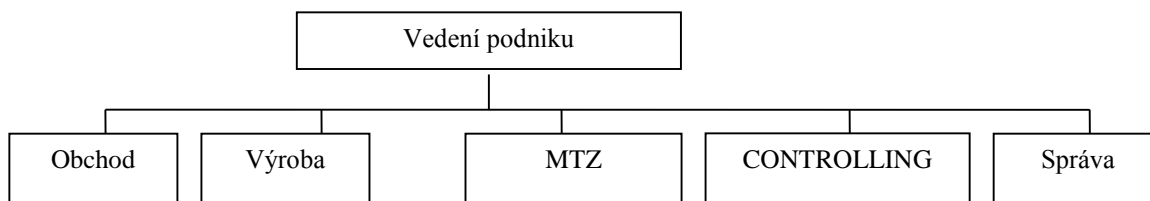
¹² Enterprise Resource Planning (ERP) je informační systém, který integruje a automatizuje velké množství procesů souvisejících s relevantními činnostmi podniku. Jedná se například o výrobu, logistiku, distribuci, správu majetku, prodej, fakturaci a účetnictví a další

větší, tím přibývá i počet různých požadavků na controlling a většinou se přechází k vyšší dimenzi, tzn. k zavedení samostatného útvaru controllingu.

Ve velkých podnicích je pro zavedení controllingu do organizační struktury upřednostňováno zavedení samostatného resortu controllingu. Controlling by měl koordinovat jednotlivé oblasti podnikových aktivit a činností a proto by měl být také strukturován na nejvyšších úrovních podnikové hierarchie. V tomto případě lze útvary controllingu začlenit dle různých organizačních struktur, jako:

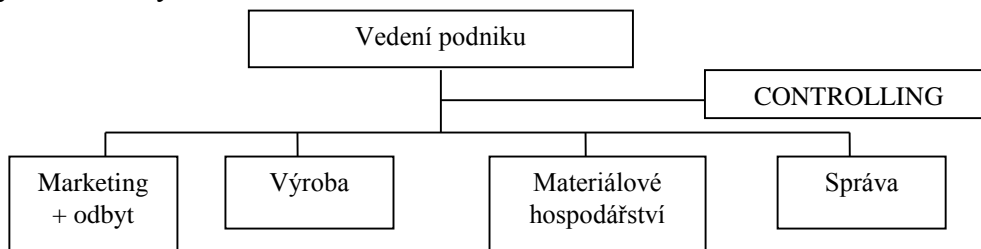
- liniovou pozici,
- štábní pozici.

Liniová pozice je charakteristická spolehlivou úpravou a nadřazeností a podřazeností vztahů a odpovědností a pravomocemi.



Obrázek 5: Controlling – liniová pozice (Vollmuth, 2002 str. 20)

V pozici štábní nenalezneme předpis pro rozhodování či příkazování jednotlivým liniovým úrovním, takovéto začlenění controllingu má podporovat přípravu rozhodování, poradenské a jiné služby pro liniovou pozici, pro kterou je vyčleněn. (HORVÁTH, 2004 str. 251) Controlling je přímo podřízen vedení podniku a vedení podniku je jediným přímým nadřízeným ostatních resortů.



Obrázek 6: Controlling – štábní pozice (Vollmuth, 2002 str. 20)

Jelikož z výše uvedených argumentů vyplývá, že bychom controlling měli chápat jako určitý druh podpory řízení podniku, je začlenění controllingu jako štábní pozici, zařazenou do nejvyšší úrovně, obvykle nejvhodnějším řešením, jak ve struktuře organizace uplatnit myšlení orientované na výsledek. (HORVÁTH, 2004 str. 251)

2. FINANČNÍ CONTROLLING

Finanční controlling je subsystémem podnikového controllingu, který má za cíl zabezpečit likviditu podniku. Funkčnost finančního controllingu, podobně jako podnikového controllingu, je daná kvalitou používaných controllingových nástrojů, metod a technik, konzistencí plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalitou informačních systémů.

Hlavní úkoly finančního controllingu je možné vidět ve třech základních sférách:

- získávání finančních zdrojů,
- správa finančních zdrojů,
- použití finančních zdrojů.

Každá z těchto funkcí prochází jednotlivými fázemi procesu řízení:

- fázi plánování,
- fázi realizace,
- fázi kontroly.

Struktura úloh však může být velmi různorodá a může se měnit dle subjektů a požadavků managementu firmy.

2.1 Finanční controlling, nástroje a zdroje informací

Základními zdroji informací pro finanční controlling jsou výkazy účetní závěrky, a to:

- rozvaha,
- účet zisků a ztrát,
- výkaz o peněžních tocích (Cash flow).

Struktura nástrojů a úkolů finančního controllingu:

- plánování a kontrola,
- analýzy,
- financování a zabezpečení finančních zdrojů,
- investice,
- financování zakázek,
- platební styk,
- finanční účetnictví,
- daně, pojistné apod.

2.2 Finanční politika a cíle podnikatelské činnosti

Pod finanční politikou rozumíme takové provádění finanční činnosti, která podle názorů vedení nejlépe přispívá k plnění podnikatelských cílů. Firma (společnost, podnik) je v moderní teorii pojímána jako koalice soukromých zdrojů vlastníka (kapitálu, práce, znalostí, zkušeností a jiných zdrojů), která je organizována za účelem zisku z těchto zdrojů. Firma je organismus s cílovým jednáním. Kdyby tomu tak nebylo, neexistovala by jakási vnitřní pohnutka k činnosti, firma by zastavila činnost, rozpadla by se. Při definování cílů firmy jsou důležité obě stránky jejího cílového chování.

- vnitřní (subjektivní) stránka, tzn. odraz cílů lidí, kteří ji tvoří,
- vnější (objektivní) stránka, tzn. odraz tlaku ekonomiky do cílů firmy.

Za základní cíl firmy můžeme považovat:

- zachování podniku (dlouhodobé udržování při životě - přežití, diverzifikace, akvizice),
- růst podniku (zvyšování ekonomické síly a tím i možnosti přežití, zvyšování prostoru pro taktizování na trhu apod.).

Jde tedy o dosažení maximálního stupně rozšířené reprodukce vlastní jednotky, což znamená maximalizaci ekonomického růstu. Zisk je už důsledkem dosažení podnikového cíle. Základní cíl je symbiózou několika hlavních, vnitřních, osobních a specifických cílů.

Na to, co je základním cílem firmy, existuje celá řada názorů a teorií. Podle některých je to zisk, jeho maximalizace, pokud je firma ekonomická instituce.

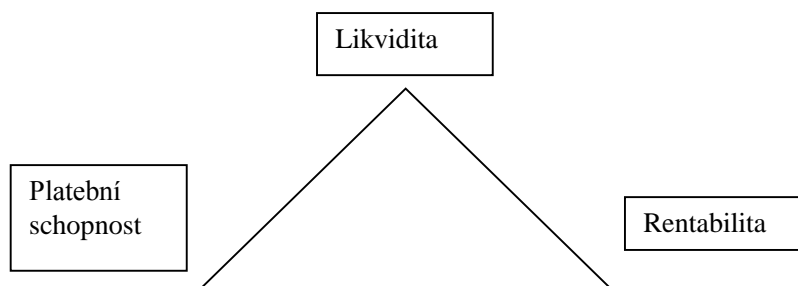
Další teorie tvrdí, že je to dlouhodobé udržování při životě, zodpovědnost vůči akcionářům, všeobecná shoda mezi partnery apod. Při specifikaci cílů firmy můžeme hovořit o soustavě cílů, které spolu navzájem souvisejí a doplňují se, čímž vytvářejí hierarchickou soustavu.

Hlavními cíli podniku jsou:

- ekonomický (zvyšování tržeb, maximalizace zisku, podíl na trhu, produktivita apod.),
- technický (vývoj nových výrobků a technologií),
- výrobní (objem výroby, maximální kvalita výroby),

- sociální (zlepšení pracovních podmínek, získávání nejschopnějších zaměstnanců apod.).

Za základní cíl vlastníků (akcionářů) a rozhodující pravidlo pro činnost manažerů se považuje maximalizace bohatství, respektive hodnoty firmy. Cíle finančního řízení zobrazuje následující schéma:



Obrázek 7: Cíle finančního řízení (vlastní zpracování, 2014)

Rentabilita vyjadřuje ziskovost podniku. Podnik je rentabilní, jestliže dosahuje zisk. Samotný zisk má malou vypovídací schopnost, proto dáváme zisk do poměru k celkovému kapitálu, nebo k objemu podnikové činnosti. Dostáváme tak míru rentability. Míra rentability může být různá dle obsahu čitatele a jmenovatele.

Likvidita je schopnost přeměnit hodnoty na peníze, které jsou nejlikvidnějším aktivem. Charakterizuje předpoklady podniku plnit platební povinnosti v budoucích obdobích. Likvidita tak zabezpečuje budoucí platební schopnost podniku.

Platební schopnost znamená, že podnik má vždy tolik pohotových platebních prostředků, kolik potřebuje na běžné a včasné úhrady svých platebních povinností. Trvalá platební schopnost je základním předpokladem přežití podniku v tržní ekonomice.

2.2.1 Úkoly finančního řízení

Hlavním úkolem finančního řízení podniku je zajištění a pokrytí kapitálové potřeby podniku. Obstarání kapitálu slouží nejen k pokrytí realizovaných výkonů, ale i k zabezpečení finanční rovnováhy podniku.

Východiskem finančního řízení je finanční plánování, jako nástroj realizace úkolů podniku v oblasti financování. Základní úkoly finančního plánu jsou zjištění očekávaných příjmů a výdajů, rozhodnutí o optimálním zabezpečení a použití platebních prostředků a kontrola finanční situace v podniku.

Finanční plán je složkou komplexního plánu podniku a promítá se do všech ostatních plánů v podniku. Navazuje na plán (rozpočet) výsledku hospodaření a na bilanční plán (výpočet potřeby a struktury startovacího kapitálu).

Ve struktuře finančního plánu jsou obsaženy následující položky:

- výsledek hospodaření (čistý zisk, ztráta),
- odpisy a cash flow,
- disponibilní prostředky celkem,
- výdaje,
- potřebné prostředky celkem,
- přebytek / schodek prostředků a jeho řešení.

Pod financováním podniku rozumíme:

- zabezpečení kapitálu, tzn. získání potřebné výše kapitálu ve správné struktuře a ve správném čase,
- použití kapitálu - vynaložení získaného kapitálu na podnikatelské účely,
- splácení kapitálu - návrat kapitálu původním zdrojům z výsledků podnikatelské činnosti,
- udržení finanční rovnováhy, likvidity podniku.

Podstatou finančního plánu je porovnání disponibilních prostředků a potřebných prostředků a výsledkem je přebytek nebo schodek.

K pochopení cílů finančního řízení musíme vycházet z rozvahy podniku, která má dvě strany - aktiva a pasiva. Aktiva vyjadřují strukturu majetku a pasiva strukturu kapitálu. Přehled sledovaných a hodnocených oblastí, jejich charakteristické znaky a použitelné ukazatele na jejich sledování jsou uvedené na následující tabulce.

Hodnocená oblast	Popis znaků	Použitelné indikátory
Dlouhodobá finanční stabilita	Adekvátní míra vlastních zdrojů	Věřitelské riziko Úrokové zatížení
Krátkodobá finanční stabilita Platební schopnost	Velikost pracovního kapitálu	Běžná likvidita Čistý pracovní kapitál
Okamžitá platební schopnost	Schopnost uhradit splatné závazky	Běžná likvidita
Nadměrná velikost zásob	Pomalá obrátka Nízký podíl likvidních aktiv Vysoký podíl zásob na oběžných aktivech	Počet obrátek zásob Poměr zásob a pracovního kapitálu Okamžitá likvidita
Nadměrná velikost pohledávek	Pomalé inkaso pohledávek Vysoký podíl pohledávek na oběžných aktivech	Poměr pohledávek na pracovním kapitálu Doba obratu pohledávek
Nadměrná velikost investičního majetku	Převyšuje podíl nedostatečně využitého investičního majetku	Poměr investičního majetku k vlastnímu kapitálu
Podkapitalizace	Nedostatek kapitálu Nízký podíl vlastních zdrojů Vysoká výnosnost vlastních zdrojů	Běžná likvidita Poměr vlastního kapitálu Věřitelské riziko Výnosnost vlastního kapitálu
Dodržování úvěrové politiky	Odlíšná doba obratu pohledávek a závazků	Doba obratu pohledávek Doba obratu závazků
Schopnost dosahovat zisk	Dostatečná výnosnost prostředků	Výnosnost prostředků Čistá rentabilita výkonů

Tabulka 2: Oblasti finančního controllingu - vlastní zpracování dle (HOLEČKOVÁ, 2008)

Manažeři pro své správné rozhodování potřebují:

- informace ve správné struktuře a ve správném čase,
- soubor nástrojů pro vyhodnocování výkonnosti firmy,
- nové metody řízení firmy.

2.2.2 Controlling ve vazbě k finančnímu řízení

Controlling obecně představuje systém pravidel, metod a nástrojů, jehož úkolem je napomáhat dosahování podnikem stanovených cílů, předcházet riziku a v rámci rozhodnutí přijímat účinná opatření k realizaci. Controlling slouží k zajištění žádoucího stavu, umožňuje hodnocení a korekci daného stavu v podniku. Navzdory různým obsahovým definicím je shoda, že jde o nástroj řízení, jehož hlavní funkcí je koordinace plánovacího a kontrolního procesu na základě pragmaticky strukturované informační podpory.

Z hlediska obsahu je třeba controlling vidět v rovině

- plánování kontroly,
- zabezpečení informační podpory pro potřeby rozhodování.

Předpokladem dosažení kýžených cílů je přirozené propojení uvedených rovin controllingu zohledňujících specifika v každém podniku.

Důležitou součástí controllingového systému podniku je finanční controlling. Mezi jeho základní složky, které podmiňují finanční stabilitu, mimo jiné především patří:

- controlling pohledávek,
- controlling průběžné likvidity,
- controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity.

Pečlivé finanční řízení je zásadní pro úspěch v podnikání. Zatímco finanční management je komplexní téma, ke kterému lze přistupovat z mnoha pohledů, finanční controlling musí zodpovědět na klíčové otázky, jako jsou:

- Přežije naše podnikání v dlouhodobém horizontu?; Bude podnik generovat dostatek hodnoty v průběhu času?; Bude podnik schopný splatit své dluhy? Odpovědi na tyto otázky se týkají **finanční pozice** firmy.
- Je podnikání ziskové v krátkodobém i dlouhodobém horizontu? Zde se jedná o problematiku **ziskovosti**.
- Může podnikání generovat dostatek hotovosti v případě potřeby platit své závazky? Odpověďmi na tyto otázky hodnotíme **likviditu a cash flow**.

Podnik musí být schopen kladně odpovědět na tyto kritické otázky, aby byl úspěšný, ale kladné zodpovězení vyžaduje pečlivé, důkladné a komplexní analýzy.

Pojmy finanční situace, ziskovost a likvidita či cash flow jsou zcela odlišné. Zatímco každý vzájemně působí a ovlivňuje ostatní, každý musí být analyzován a sledován samostatně, musí být izolovány jeho účinky, aby mohl činit informovaná rozhodnutí. K posouzení těchto tří otázek (konceptů) se musí vycházet z různých účetních výkazů. Finanční pozice se určí z rozvahy, ziskovost z podnikových rozpočtů a výkazu zisku a ztráty a likvidita a cash flow z výkazu peněžních toků. Což jsou tři hlavní výkazy účetní závěrky, které musí být připraveny pro adekvátní zhodnocení a sledování finanční výkonnosti a vyhlídek pro budoucí podnikání.

Finanční analýzy a řízení by měly být začleněny do celkového podnikatelského plánu poskytnout nejlepší vodítko pro rozhodování dalšího procesu. Podnikatelský plán začíná s vývojem specifických cílů pro podnikání, a to jak krátkodobých, tak dlouhodobých. Majitel nebo manažer by měl trvat na pečlivém zhodnocení výkonnosti za

uplynulé období, zjistit, kterých cílů bylo dosaženo a určit faktory, které přispěly k úspěchům a nedostatkům podnikového řízení. Pro nadcházející období by pak měly být stanoveny nové cíle.

Cíle pro podnikání by měly být velmi konkrétní. Jedna firma může mít za cíl zlepšit svou finanční situaci tím, že sníží svůj poměr dluhů k aktivům o 5%. Další podnik se může rozhodnout, že je třeba zlepšit likviditu a cash flow. Třetí podnik může usilovat o zlepšení ziskovosti o 3% díky investicím do schopnosti produkovat vyšší výnosy.

2.2.3 Finanční pozice

Jestli bude nebo nebude podnik přežít v dlouhodobém horizontu má co dočinění s finanční pozicí podniku. Finanční situace se vztahuje k finanční síle nebo slabosti, jak je stanoveno v rozvaze. Silná finanční pozice je taková, ve které má firma dostatečné prostředky na pokrytí svých závazků, slabá pozice je taková, ve které dluhy z podnikání překročí hodnotu vlastních aktiv.

Banky používají stav finanční pozice jako klíčový faktor při určování úrovně rizika při půjčování finančních prostředků na podnikatelskou činnost. Pro podnik se silnou finanční pozicí bude snadnější zajistit financování od bank než pro podnik, který je ve špatné finanční situaci.

Finanční situace firmy se hodnotí z rozvahy a finančních ukazatelů vypočítaných jako součást vývoje. Porovnává se hodnota aktiv s hodnotou dluhů. Jedná se tedy o čisté jmění. Kladná čistá hodnota znamená, že hodnota majetku je vyšší než hodnota závazků a že podnikání je úspěšné.

2.2.4 Ziskovost

Ziskovost znamená, že jsou příjmy vyšší než výdaje na podnikání. To je odlišné od porovnání aktiv a závazků v rozvaze pro stanovení finanční pozice. Ziskové podnikání může být ve slabé finanční situaci a podnikání se silnou finanční pozicí nemusí být ziskové.

Ziskovost musí být hodnocena jak dlouhodobě, tak i krátkodobě, protože obchodní cíle a rozhodnutí se mohou lišit v závislosti na časovém horizontu. Chceme-li se podívat na to, zda podnik je obecně ziskový v typickém nebo průměrném období, nejčastěji používaným nástrojem je rozpočet podniku. Rozpočet firmy porovnává roční náklady

a výnosy pomocí průměrné hodnoty za určitou dobu. To dává obecnou představu o ziskovosti v průběhu této doby pro typický objem nákladů, cen a výnosů. Vzhledem k tomu, že je založen na průměrných objemových hodnotách i cenách, výnos může být použit pouze k analýze perspektiv podniku v obecné rovině, není tedy dobrým měřítkem krátkodobé ziskovosti konkrétního podniku.

Pro analýzu krátkodobé ziskovosti podniku je odpovídajícím finančním výkazem výkaz zisků a ztrát. Na rozdíl od rozpočtu podniku výkaz zisků a ztrát je obvykle pro podnikání na jeden konkrétní rok. Jde o všechny výnosy a všechny náklady za tento účetní rok, z nichž se počítá zisk nebo ztráta za dané období.

2.2.5 *Likvidita a cash flow*

Zda podnik může generovat dost peněz, když je třeba platit své závazky, je třetí klíčovou otázkou, kterou je třeba řešit. Schopnost být likvidní je obava z finanční situace a ziskovosti. Výborné a solventní podniky nemusí mít dostatečné peněžní toky, aby přežily. Alternativně vysoce likvidní podnik nemusí být ziskový nebo nemusí být solventní. Z tohoto důvodu musí být likvidita analyzována odděleně od analýzy finanční pozice a ziskovosti.

Likvidita, jako schopnost podniku v případě potřeby platit své závazky (aby podnik vyráběl dostatek hotovosti), je poměrně široký pojem a lze ji měřit řadou finančních ukazatelů. Výkaz cash flow je k tomuto účelu nejužitečnější. Ve výkazu peněžních toků jsou účtovány všechny příjmy a výdaje podniku, z nichž lze vypočítat přebytek nebo deficit, který potom naznačuje období s nedostatkem peněžních prostředků a ukazuje, kdy je zapotřebí dodatečný provozní kapitál. Výkaz o peněžních tocích je základem pro rozvoj rozpočtu peněžních toků pro příští období. Promítání očekávaných příjmů a výdajů v každém období je nejlepší způsob, jak strukturovat provozní úvěr k podnikání, a tak zajistit, že bude potřebný provozní kapitál vždy dispozici v následujících obdobích tak, aby se zabránilo nedostatku peněžních prostředků.

Analýza likvidity neměří zisk, protože ve výkazu cash flow jsou zohledněny pouze příjmy a výdaje. Důležité nepeněžní položky, jako jsou například odpisy nebo rezervy, nejsou zahrnuty v tomto výkazu peněžních toků, jako při analýze ziskovosti podnikání. Podobně analýza cash flow nezahrnuje hodnotu aktiv ve srovnání s dluhy a neměří finanční sílu nebo slabost podnikání jako rozvaha.

2.2.6 Zásady pro finanční přežití podniku

V dlouhodobém horizontu podnik musí prokázat zvýšení čistého jmění a zvýšení finanční síly z pohledu rozvahy. Firma, která negeneruje dostatek peněz v průběhu času, aby mohla splácet své závazky, nepřežije, pokud majitel není ochoten investovat kapitál z vnější strany.

Za druhé podnik musí být obecně ziskový za předpokladu budoucích průměrných cen a nákladů z pohledu rozpočtu podniku. Zároveň musí firma přežít v krátkodobém časovém horizontu. V krátkodobém horizontu musí být podnik schopen prodávat za cenu, která pokrývá jeho náklady, ale ne nutně všechny fixní náklady.

Třetím důležitým faktorem, který přispívá k přežití podniků zejména v krátkodobém horizontu, je dostatek peněžních toků k podnikání. Podnik musí vytvářet dostatečné peněžní příjmy, aby uhradil své závazky, když jsou splatné. Rozpočet peněžních toků musí být založen na plánu s pozitivními peněžními toky pro každé období, aby zajistil, že všechny závazky budou zaplacený včas.

Každá úspěšná firma musí mít někoho, kdo tráví hodně času plánováním a sledováním finanční výkonnosti podniku. Plánování a kontrola musí vést k akcím, které pomáhají podniku splnit jeho cíle. Šance na krátkodobé přežití jsou lepší, když manažer sleduje výkaz peněžních toků podnikání na krátkodobé, například měsíční bázi. Pro jakékoliv odchylky musí být stanovena nápravná opatření, která musí být v případě potřeby rychle přijata. Dlouhodobé přežití je umocněno pečlivou a důkladnou analýzou celé finanční výkonnosti podniku, která by měla být zpracovávána nejméně jednou za rok. Zahrnuje pečlivé zkoumání rozvahy k určení finanční pozice a k analýze, jak ji můžeme v průběhu roku změnit. Poté musí následovat analýza výkazu zisků a ztrát, posouzení, zda firma vytvořila zisk nebo ztrátu za sledované období a identifikace hlavních faktorů, které ovlivňují ziskovost. Konečně musí být zkoumán výkaz cash flow jako základ pro vypracování rozpočtu a cash flow pro následující období. Nastavením velmi konkrétních cílů pro nadcházející období a poté pozorným sledováním a vyhodnocováním výsledků v průběhu tohoto období se bude maximalizovat šance na obchodní úspěch.

Prognózy finančních toků umožňují identifikaci rozdílů likvidity v řešených časových obdobích a budou tedy zdrojem pro rozhodovací proces, který zajišťuje stabilitu podniku.

2.3 Controlling pohledávek

Při využívání bezhotovostního platebního styku v obchodních vztazích dodavatelem vznikají pohledávky. Z hlediska účetního představují právní nárok dodavatelů na peněžní prostředky odběratelů. Z finančního hlediska má u dodavatele charakter poskytnutého obchodního úvěru do doby inkasa fakturované částky.

Významným činitelem v obchodním styku je stanovení časového horizontu, který je podnik schopen poskytnout odběrateli na úhradu jeho závazku. Podniky, které mají dominantní postavení na trhu, jsou ve výhodě, protože mohou diktovat platební podmínky.

Východiska z dosahovaných výsledků na úrovni podnikového managementu spočívají v neustálém monitorování pohledávek a hodnocení peněžních toků, které determinují průběžnou likviditu.

Monitorování pohledávek je základním úkolem finančního controllingu. Controlling pohledávek je třeba realizovat v následujících krocích:

- zaúčtování příslušné pohledávky z hlediska věcného a časového,
- pravidelné sledování počtu a peněžních částek pohledávek,
- posuzování obrátky a doby obratu pohledávek,
- identifikace příčin vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti,
- stanovení postupů k vymáhání nedobytných pohledávek,
- inkaso pohledávek resp. jejich odepsání.

Z uvedeného vyplývá, že finanční controlling umožňuje hodnotit očekávané pozitivní, ale i vzniklé negativní dopady obchodní úvěrové politiky podnikatelského subjektu. Controlling tak musí zajistit hodnocení dopadů obchodní úvěrové politiky na stav a obrat pohledávek a zejména rizikovost obchodních operací.

2.4 Controlling likvidity

Controlling pohledávek je v přímé vazbě na controlling průběžné likvidity. Základním předpokladem zajištění dostatečné likvidity podniku je harmonizace peněžních toků a analýza úrovně příjmů a výdajů zejména v krátkodobém časovém horizontu. Podstata krátkodobé likvidity spočívá v dosažení poměru, při kterém příjmy peněžních prostředků za stanovené časové období musí být vyšší než výdaje.

Dosažení průběžné likvidity a stálé platební schopnosti je proto krátkodobým cílem podnikatelského subjektu. Každý podnikatelský subjekt musí likviditě věnovat patřičnou pozornost, protože je jedním z faktorů úspěšného podnikání. Harmonizace peněžních toků je založena na obsahovém vymezení a informační podpoře jejich hodnocení v rozpočtové (plánovací) a účetní praxi. Hodnocení peněžních toků jako předpokladu posuzování průběžné likvidity vyžaduje v podnicích shodnost finančního rozpočtu (plánu) s finančním účetnictvím. K bilanci příjmů a výdajů slouží finanční plán. Obsah a struktura plánovaných položek musí korespondovat s analytickou strukturou finančního účetnictví.

Informační podpora controllingu průběžné likvidity musí zajistit informace o očekávaném a skutečném průběhu peněžních toků. Sledování a hodnocení příjmů a výdajů v průběhu roku se doporučují ve struktuře, která v zásadě koresponduje s hodnocením přehledu peněžních toků na konci účetního období. Z tohoto pohledu je třeba v analytické evidenci zohlednit kritéria identifikace peněžních toků v základní podnikatelské činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti tak, jak je obsahově vymezuje legislativa.

Zdrojem podkladových informací z finančního účetnictví se musí stát v konkrétních podmínkách vydefinované analytické členění buď

- peněžních prostředků, případně peněžních ekvivalentů, nebo
- zúčtovacích vztahů pohledávek a závazků podle konkrétních pohybů resp. skupin pohybů příjmů a výdajů.

Harmonizace peněžních toků je předpokladem rozpočtování a sledování objemu a časového rozložení strukturovaných peněžních příjmů a výdajů. Zabezpečení solventnosti podniku vyžaduje příjmy a výdaje stanovit za kratší časové období - měsíc, dekádu, s využitím počítačové podpory i v denní frekvenci. Denní příjmy peněžních

prostředků ve vazbě na jejich počáteční stav představují volné peněžní prostředky, které zajišťují schopnost podniku hradit smluvně dohodnuté závazky. Objem volných peněžních prostředků má být ve výši zajišťující plynulý chod podnikatelské činnosti a rezervy k překlenutí nepředvídaných finančních situací. Dostatek peněžních prostředků umožňuje tedy zajištění stálé platební schopnosti.

Zajištění likvidity je primárním úkolem finančního controllingu. Mezi základní nástroje pro zajištění likvidity patří:(ČERVENÝ, 2010)

- plánování příjmů a výdajů,
- cash-flow,
- bilance pohybů včetně pracovního kapitálu a jeho hodnocení.

Podmínka každodenní likvidity musí být tedy následující:

$$\text{Denní platební síla} \geq \text{Denní splatné výdaje}$$

Vzorec 1: Podmínka každodenní likvidity (Červený, 2010)

2.4.1 Analýza likvidity

Likvidita firmy bývá analyzována ve dvou částech. První částí je analýza ukazatelů likvidity (aktivity) a druhou částí je analýza cash flow. Při nejjednodušším hodnocení likvidity podniku sledujeme zpravidla pouze trendy vývoje hlavních finančních ukazatelů, kterými jsou:

- průměrná obrátka zásob (doba obratu zásob),
- průměrná platební morálka odběratelů (doba splatnosti pohledávek z obchodního styku),
- celková likvidita,
- běžná likvidita,
- pohotová likvidita,
- čistý pracovní kapitál,
- průměrná doba splatnosti závazků z obchodního styku.

Jestliže bychom chtěli porozumět, proč došlo ke změnám jednotlivých ukazatelů a jejich struktury, nebo chceme-li znát celkový obraz o likvidní situaci a vývoji podniku, musíme pracovat se změnami příjmů a výdajů podniku, tzn. také s výkazem cash flow.

Faktory ovlivňující vývoj likvidity podniku:(www.faf.cz, 2012)

Změna pracovního kapitálu a celkové likvidity

Pracovní kapitál je ta část oběžných aktiv, která je kryta dlouhodobým kapitálem (vlastním kapitálem a dlouhodobými dluhy). Jedná se o ukazatel absolutní, rozdílový.

$$\text{Čistý pracovní kapitál (ČPK)} = \text{oběžná aktiva (OA)} - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec 2: Čistý pracovní kapitál

Jestliže hodnota ČPK roste, zvyšuje se likvidita podniku, firma má více dlouhodobých zdrojů na financování krátkodobých aktiv a naopak, pokud se hodnota snižuje, podnik financuje dlouhodobá aktiva z krátkodobých zdrojů, nebo je v důsledku ztrátovosti financován pokles vlastního kapitálu.

Přebytek oběžných aktiv nad krátkodobým cizím kapitálem (krátkodobými pasivy) je čistý pracovní kapitál, někdy jen pracovní kapitál, který představuje částku volných peněžních prostředků, která zůstane podniku k dispozici po úhradě všech běžných závazků.

Změna splatnosti pohledávek z obchodního styku

Pokud se zvyšuje průměrná splatnost pohledávek z obchodního styku, musí podnik tento nárůst financovat například poklesem doby obratu zásob, čerpáním krátkodobých bankovních úvěrů nebo z provozního cash flow a naopak, jestliže se doba splatnosti pohledávek snižuje, uvolňují se volné peněžní prostředky, které podnik může použít ke snížení závazků z obchodního styku nebo k nákupu apod. Je možné tyto zdroje použít i na investice, takto použité peněžní prostředky ovšem opět sníží hodnotu ČPK, neboť by v tomto případě financoval dlouhodobá aktiva krátkodobými zdroji.

Změna doby obratu zásob

Změna doby obratu zásob má na likviditu stejný účinek jako změna doby splatnosti pohledávek z obchodního styku.

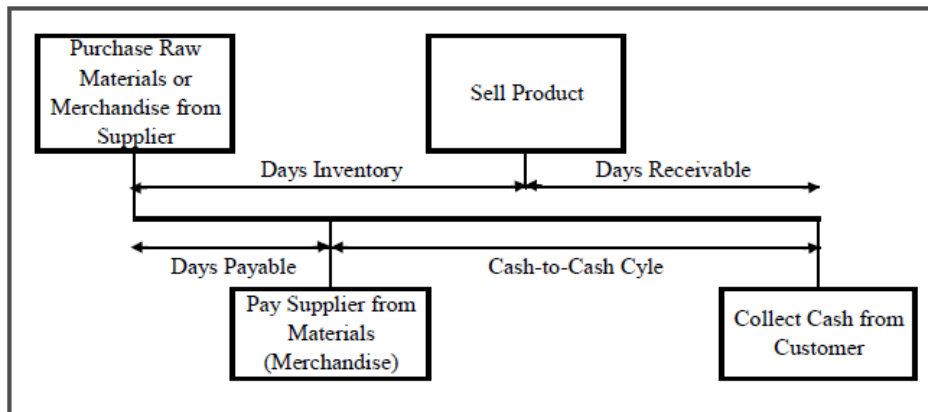
Změna finančního majetku

Změna ukazatele doby splatnosti závazků z obchodního styku

Ukazatel doby splatnosti závazků je zpravidla odrazem likvidní situace firmy, která souvisí především s kvalitou oběžného majetku, výší pracovního kapitálu, přístupem k bankovním a jiným zdrojům financování a trendem tržeb.

Obratový cyklus peněz (cash to cash)

Obratový cyklus peněz je prvním faktorem, kterým lze určit kapitálová potřeba peněz pro financování oběžného majetku.



Obrázek 8: Cyklus cash to cash (KAPLAN, 1996 str. 58)

Obratový cyklus peněz (OCP) je součet doby obratu zásob a doby obratu (inkasa) pohledávek, od kterého je odečtena doba odkladu plateb.

$$OCP = DOZ + DOP - DOZK$$

Vzorec 3: Obratový cyklus peněz

Doba obratu zásob (DOZ) říká, za jakou dobu (počítáno ve dnech) podnik průměrně prodá své zásoby, neboli jak dlouho tyto zásoby leží na skladě a vážou tak v sobě finanční prostředky.

$$DOZ = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Vzorec 4: Doba obratu zásob

Doba obratu pohledávek (DOP), doba splatnosti pohledávek nebo doba inkasa udává, za jak dlouhou dobu (v průměru ve dnech) zákazník zaplatí pohledávku firmy, jak dlouhou dobu jsou v pohledávkách vázány finance podniku.

$$DOP = \frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{Tržby}}{360}}$$

Vzorec 5: Doba obratu pohledávek

Doba obratu závazků (DOZK) stanovuje dobu, která (v průměru ve dnech) uplyne mezi nákupem zásob či externích výkonů a jejich úhradou. Odráží platební morálku vůči věřitelům.

$$DOZK = \frac{Závazky}{\frac{Tržby}{360}}$$

Vzorec 6: Doba obratu závazků

Dalším činitelem jsou **jednodenní náklady (výdaje) na prodané zboží**.

Ty vypočteme z celkových nákladů, které zjistíme jako součet nákladových položek ve výsledovce dělený 360.

$$Jednodenní\ náklady = \frac{Celkové\ náklady}{360}$$

Vzorec 7: Jednodenní výdaje (náklady)

Kapitálová potřeba na oběžný majetek je potom součinem obrátového cyklu peněz a celkových jednodenních nákladů (výdajů).

$$Kapitálová\ potřeba = obrátový\ cyklus\ peněz * jednodenní\ výdaje\ (náklady)$$

Vzorec 8: Kapitálová potřeba

V návaznosti na odstupňování likvidnosti oběžného majetku se rozlišují i tři stupně likvidity podniku:

Běžná likvidita (current ratio, likvidita III. stupně) ukazuje, kolika korunami z celkových oběžných aktiv podniku je kryta jedna koruna krátkodobých dluhů, což znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby v daném okamžiku přeměnil tato oběžná aktiva na hotovost. V odborné literatuře je doporučována hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5.¹³

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva\ (OA)}{krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec 9: Běžná likvidita

Pohotová likvidita (quick ratio, likvidita II. stupně) snižuje oběžná aktiva o zásoby, tedy o krátkodobá aktiva, která negenerují finanční prostředky, pokud nedojde k jejich prodeji. Což znamená, kolika korunami pohledávek a krátkodobého finančního majetku podniku je kryta koruna krátkodobých závazků. Odborná literatura doporučuje hodnotu v rozmezí 1 - 1,5.¹³

$$Pohotová\ likvidita = \frac{OA - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec 10: Pohotová likvidita

¹³ Doporučená hodnota dle (Synek, 2007 str. 343)

Okamžitá (peněžní) likvidita (cash ratio, likvidita I. stupně) představuje nejpřísnější likvidní ukazatel. Zjišťuje schopnost splatit krátkodobé dluhy podniku okamžitě, pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech či pomocí krátkodobých cenných papírů. Doporučovanou hodnotou je 0,5.13

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 11: Okamžitá likvidita

Hlavními zásadami pro řízení průběžné likvidity jsou: (FREIBERG, 1996 str. 38)

- vyhýbat se prodlení v úhradách závazků,
- optimálně využívat úvěrové limity,
- zabraňovat překročení úvěrových rámců,
- zabraňovat ztrátám z nečinnosti peněžních prostředků,
- regulovat rychlost toku peněžních prostředků,
- zajišťovat disponibilitu flexibilních krátkodobých zdrojů,
- budovat informační systémy podporující peněžní dispozici.

Likvidní riziko

Likvidní riziko je taková situace, kdy podnik nemá dostatek finančních prostředků na včasné splácení svých závazků vůči věřitelům (dodavatelé, zaměstnanci, finanční instituce, orgány státní správy, zaměstnanci, pojišťovny a další). Čím napjatější stav nastává, tím se stává rozhodování manažerů méně nezávislé.

Ohrožení platební schopnosti v souvislosti s provozní činností firmy, tzn. riziko platební neschopnosti, které může způsobit snížení přílivu provozních příjmů, obvykle nastává ze dvou příčin:

- Pokles tržeb a zpomalení tvorby pohledávek v důsledku snížení poptávky po produktech podniku nebo v důsledku sezónnosti, tzn. **realizační riziko**.
- Zpomalení tvorby peněžních prostředků z důvodu zpomalení splácení pohledávek, vznikem pohledávek po lhůtě splatnosti, tzn. **inkasní riziko**. (HOLEČKOVÁ, 2008 str. 114)

Ze strany banky může například docházet ke zvýšení úrokové sazby či k vyššímu zajištění angažovanosti. Dodavatel ztrácí důvěru, omezuje dodávky, pokud je úplně nepozastaví, vymáhá svoji pohledávku, hrozí žalobou apod. Státní instituce, například finanční úřad, může zablokovat účty exekucí, rostou úroky z prodlení.

Mezi hlavní příčiny vzniku likvidního rizika patří:

- **Ztrátovost** - Podnik spotřebovává provozní zdroje a vykazuje ztrátové hospodaření - špatná rentabilita.
- **Vysoký podíl problematických provozních aktiv (zásoby, pohledávky apod.)** - ohrožuje likviditu společnosti. Obranou proti takovému stavu, který může ohrozit fungování společnosti, je diverzifikace odběratelů a řízení odběratelského rizika.
- **Firma není schopna zajistit financování mimořádných událostí** - Významná skutečnost, důležitá pro hodnocení likvidního rizika firem: prodej majetku, prodloužení splatnosti závazků, čerpání nových bankovních úvěrů, financování ze záloh odběratelů apod.
- **Financování dlouhodobých investic z provozních zdrojů** - Splátky úvěru snižují provozní zdroje firmy.
- **Financování rychle rostoucích tržeb** - Růstem tržeb se zvyšuje zadluženost podniku a zároveň se prodlužuje splatnost závazků dodavatelů z obchodního styku. (Problematika financování zásob, Udržitelný růst)
- **Provozní cyklu** - Pokud je inkaso pohledávek a doba obratu zásob delší než splatnosti závazků od dodavatelů, musí mít podnik dostatek financování při růstu tržeb, aby nedocházelo k prodlužování splatnosti závazků.
- **Sezónnost.**
- **Ostatní neřízené vytahování provozních prostředků z podniku**, jako je například výplata podílu na zisku, půjčky společníkům apod.

2.5 Controlling cash flow

Z controllingu průběžné likvidity lze analyzovat rozdíly, které vyplývají z různé intenzity peněžních toků. V důsledku toho v každém podniku může docházet ke krátkodobým přebytkům peněžních prostředků resp. jejich deficitům. Významné místo v tomto směru má controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity. Analyzované poznatky o stavu likvidity prostřednictvím finančního controllingu slouží podnikovému managementu k optimální alokaci peněžních prostředků, resp. pro rozhodnutí k získání krátkodobých překlenovacích zdrojů v případě jejich nedostatku.

Podnikatelské subjekty se neobejdou bez použití vnitropodnikových ekonomických režimů a kvalitního finančního řízení. Za aktivní nástroj upevnování jejich finanční

stability je považován finanční controlling. Rozhodující roli hraje při monitorování pohledávek, controllingu průběžné likvidity a analýze jejího krátkodobého přebytku resp. schodku.

Uplatňování controllingu v oblasti peněžních toků předpokládá vytváření informačního zázemí plánovacího a kontrolního procesu v podniku. Hodnocení peněžních toků umožňuje jejich harmonizace a shodnost ve finančním plánu a účetnictví. Vhodně zvolená struktura analytické evidence pro kontrolu peněžních toků umožňuje hodnocení faktorů, které ji ovlivňují v reprodukčním procesu již v průběhu roku.

2.5.1 Analýza peněžních toků

Analýza peněžních toků identifikuje vliv jednotlivých činností podniku na přetváření finanční situace, jsou tedy analyzovány příčiny vývoje finanční situace.

Peněžní toky jsou příjmy a výdaje peněžních prostředků. Přičtením všech příjmů k počátečnímu zůstatku a odečtením všech výdajů, získáváme zůstatek konečný. Cash flow je toková veličina -zachycuje pohyb peněžních prostředků za určité období.

Analýza cash flow je založena na sledování příjmů a výdajů a vyjadřuje reálné peněžní toky a jejich zásoby v podniku.

Příjmy	Výdaje
Počáteční zůstatek peněžních prostředků	Výdaje v období
Příjmy v období	Konečný zůstatek peněžních prostředků

$$\sum \text{příjmová strana} = \sum \text{výdajová strana}$$

Obrázek 9: Základní struktura přehledu cash flow – vlastní zpracování dle (ČERVENÝ, 2010)

Struktura Cash flow

Cash flow z provozní činnosti – jedná se o příjmy a výdaje, které vznikají z běžné provozní činnosti podniku.

Cash flow z investiční činnosti – zahrnuje finanční toky z pořízení a prodeje dlouhodobého majetku, včetně výdajů souvisejících s poskytováním úvěrů na tuto činnost, která není činností běžnou.

Cash flow z finanční činnosti – představuje příjmy a výdaje spojené s činností, která má za následek změny ve velikosti a složení vlastního kapitálu a dlouhodobých zdrojů a s dalšími finančními zdroji firmy.

Metody výpočtu cash flow

Přímá metoda – Částky cash flow jsou zjišťovány jako rozdíl celkové sumy všech příjmů a celkové sumy všech výdajů za určité období. Výkaz o peněžních tocích je sestavován jako seznam všech účetních operací v daném účetním období, které mají dopad na pohyb peněžních prostředků. Jde o přesnější, ale méně používanou metodu.

Počáteční zůstatek peněžních prostředků
(+) Příjmy
(-) Výdaje
(+ / -) Cash flow
Konečný zůstatek peněžních prostředků

Tabulka 3: Schéma přehledu cash flow – přímá metoda - vlastní zpracování dle (ČERVENÝ, 2010)

Nepřímá metoda – Výsledek hospodaření je upraven o nepeněžní položky hospodaření a o změny položek rozvahy. K výnosům jsou připočítány příjmy, které nejsou výnosem a naopak, výnosy jsou sníženy o položky, které nejsou příjmem. Stejným způsobem jsou upraveny také náklady. K nákladům jsou přičteny výdaje, které nebyly nákladem a naopak, z nákladů odečítáme položky, které nebyly výdajem.

Zůstatek peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku období
Provozní oblast
zdroje: účetní zisk nebo ztráta z běžné provozní činnosti (+,-)
odpisy (+)
Snížení / zvýšení pohledávek z obchodního styku (+,-)
užití: zvýšení, snížení zásob (+,-)
Snížení / zvýšení závazků vůči dodavatelům z obchodního styku (+,-)
Čistý peněžní tok z provozní činnosti: (+,-)
Investiční oblast
Výnosy z prodeje fixních aktiv (+)
Přírůstek (nákup) fixních aktiv (-)
Čistý peněžní tok z investiční činnosti: (+,-)
Finanční oblast
Zvýšení / snížení dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků (+,-)
Vydání nových obligací (+)
Splátky a výkup obligací (-)
Emise akcií (+)
Vyplacení dividend nebo podílů na zisku (-)
Čistý peněžní tok z finanční činnosti: (+,-)
Cash flow celkem: (+,-)
Zůstatek peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období

Tabulka 4: : Schéma přehledu cash flow – nepřímá metoda (vlastní zpracování, 2014)

Možnosti zvyšování cash-flow

- úprava platebních podmínek – prodloužení dob splatnosti faktur odběratelům,
- úprava platebních podmínek – zkrácení dob splatnosti faktur dodavatelům.

Obě předchozí opatření vedou ke zvyšování hodnoty ukazatele cash-to-cash.

- Prodej pohledávek faktoringovým společenstvem;
- zvýšení cen vlastních výrobků a služeb;
- snížení režijních nákladů;
- omezení zásob;
- eliminace vlivů sezónní poptávky;
- cash-pooling¹⁴ (ustavení vnitropodnikové banky, která může účelně přerozdělovat volné peněžní zdroje);
- pozitivní využívání cizího kapitálu (vliv finanční páky).

Užití analýzy cash flow

Ukazatelé na bázi cash flow mají větší vypovídací schopnost než ukazatelé odvozené z hospodářského výsledku firmy, který je ovlivňován například způsobem oceňování, metodami účtování apod. Ukazatelé vypočítané pomocí cash flow jsou tedy pokládány za více spolehlivé.

Ukazatelé s využitím cash flow jsou ukazateli poměrovými. Účelem analýzy cash flow je získat varovné signály, které by mohly způsobit platební potíže a zhodnotit vnitřní sílu podniku. Ukazatelé jsou zpravidla odvozeny z klasických poměrových ukazatelů, například likvidity či rentability, a hospodářský výsledek je zde nahrazován cash flow. Definovaný indikátor cash flow pak měří schopnost podniku produkovat finanční prostředky z jeho vlastní činnosti, které může použít k financování svých potřeb.

Cash flow rentabilita aktiv (ROA CF, Cash flow Return on Assets) hodnotí, jakou část svých příjmů firma vytváří z kapitálu, který je vázaný v majetku, je tedy komplexním ukazatelem, který posuzuje výdělkovou schopnost firmy.

$$ROA (CF) = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Celková aktiva}}$$

Vzorec 12: Rentabilita aktiv dle cash flow

Stupeň oddlužení (krytí závazků) vypovídá o schopnosti firmy dostát svým závazkům z vlastních finančních prostředků. Určuje racionalitu finanční politiky firmy. Ukazatel vypovídá o poměru mezi financováním cizím kapitálem a kapacitou vyrovnání závazků vlastní finanční silou. Optimální hodnota by se měla pohybovat mezi 20 - 30 %. Čím je hodnota vyšší, tím je firma schopnější dostát svým závazkům.

¹⁴ Soustředování přebytku peněžních prostředků na jednom účtu v kombinaci s možností využívání kontokorentu.

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Cizí kapitál}}$$

Vzorec 13: Stupeň oddlužení

Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow (ROE CF) udává, kolik cash flow podnik získává na jednu korunu vlastních investic. Ukazatel rentability vlastního kapitálu z cash flow měří vnitřní finanční potenciál vlastního kapitálu, na který nemají vliv odpisy ani tvorba dlouhodobých rezerv.

$$ROE (CF) = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 14: Rentabilita vlastního kapitálu dle cash flow

Úrokové krytí vyjadřuje schopnost firmy generovat finanční prostředky na úhradu úroků. Je zde lépe užít cash flow namísto hospodářského výsledku, ve výpočtu je zohledněna úspora na dani z příjmů.

$$\text{Úrokové krytí (CF)} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Placené úroky}}$$

Vzorec 15: Úrokové krytí dle cash flow

Stupeň samofinancování investic označuje schopnost firmy financovat plánované investice z vlastních (interních) zdrojů. Pokud je hodnota vyšší než 100%, nabízí se možnost využít volné peněžní toky k uspokojení dalších alternativních potřeb firmy.

$$\text{Míra samofinancování investic} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Investice}}$$

Vzorec 16: Míra samofinancování investic

Likvidita z cash flow vypovídá o schopnosti firmy splácet své závazky z vytvořených peněžních prostředků, vyjadřuje, jaký je peněžní tok na jednu korunu závazků. Ukazatel je odvozen od klasického ukazatele měřícího okamžitou likviditu.¹⁵

$$\text{Likvidita z cash flow} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 17: Likvidita z cash flow

Cash flow solventnosti vyjadřuje, kolikrát jsou roční příjmy vyšší než dluhy firmy. Solventnost firmy dle cash flow vhodně doplňuje výše uvedené ukazatele likvidity, protože podává obraz o schopnosti splácet své krátkodobé či dlouhodobé závazky z rozdílu mezi příjmy a výdaji. Tento ukazatel by měl vykazovat vyšší než 30% hodnotu, která je doporučována odborníky.

¹⁵ Viz Vzorec 11: Okamžitá likvidita

$$\text{Solventnost firmy} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Cizí kapitál} - \text{finanční majetek}} * 100$$

Vzorec 18: Solventnost firmy

Doba splácení dluhu označuje, za jak dlouho (v letech) je podnik schopen uhradit své závazky za předpokladu, že udrží současnou úroveň tvorby cash flow. Jde o převrácenou hodnotu solventnosti z cash flow.

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí kapitál} - \text{finanční majetek}}{\text{Cash flow z provozní činnosti}}$$

Vzorec 19: Doba splácení dluhu

Cash flow rentabilita tržeb (ROS CF, Cash flow Return on Sales) vyjadřuje finanční efektivitu firmy. Indikátor je odvozen od klasického ukazatele rentability tržeb (ROS), avšak namísto hospodářského výsledku je zde dosazena hodnota cash flow, říká, jaký peněžní tok připadá na jednu korunu tržeb. Ukazatel hodnotíme v trendu, pokud v jednotlivých letech klesá, naznačuje nárůst tržeb nebo snížení vnitřních finančních možností podniku.

$$\text{ROS (CF)} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Tržby}}$$

Vzorec 20: Rentabilita tržeb dle cash flow

Cash flow na akcii vyjadřuje, zda je podnik schopen vyplácet dividendy. Je odvozen od ukazatele čistého zisku na akcii (EPS – Earnings Per Share) a opět i zde je hospodářský výsledek (zisk) nahrazen cash flow. Ukazatel je součástí systému ukazatelů, které se používají k analýze cenných papírů a může být použit při porovnávání v čase i mezi jednotlivými podniky.

$$\text{Cash flow na akcii} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Počet akcií}}$$

Vzorec 21: Cash flow na akcii

Ukazatelé cash flow doplněné o faktor času by měly být další součástí podrobné finanční analýzy. Prognózování cash flow je podstatným prvkem zajišťování budoucí likvidity firmy.

Analýza finančních ukazatelů je nutná pro predikci cash flow v budoucím období. Analýza minulých období napomáhá odhadnout budoucí potřebu finančních prostředků. Její vypracování je vhodné k hledání možností překlenutí nedostatku peněz a k zajištění jejich nejlepšího využití. Finanční analýza napomáhá odhadnout případné výkyvy v cyklech příjmů a výdajů.

Prognóování

Zdrojem dat pro prognózy cash flow v **krátkodobém horizontu** jsou spolehlivé operativní plány podniku, jako jsou plán prodeje, výroby, zásobování, investic, personální plán a další.¹⁶ Při tvorbě cash flow je nutné využít retrospektivní údaje, odhady a zkušenosti. Jsou využívány především techniky pragmatické (expertní odhady), exterpolační (predikce dle matematických a statistických metod) a techniky kauzální, které jsou založeny na vazbách mezi jednotlivými podnikovými jevy, jako jsou například smlouvy s odběrateli, dodavateli apod.

Výkaz cash flow může být sestavován pro různé časové intervaly dle potřeb jednotlivých manažerů podniku. V nejkratším intervalu se sestavuje denní cash flow, kterým se zjišťuje stav peněžních prostředků předpokládaných v budoucnu, například pro platební kalendář. Nejčastěji je sestavován cash flow roční. Převážně však podniku vzniká potřeba sestavovat cash flow i pro kratší časové intervaly (čtvrtletí, měsíc), vzhledem k tomu, že v průběhu roku může docházet k různým cyklickým výkyvům toku peněžních prostředků.

V dlouhodobém horizontu se cash flow plánuje především z důvodu investičního rozhodování. Investice jsou realizovány nemalými peněžními výdaji. Efektem investic jsou čisté příjmy v budoucím období, které jsou tvořeny právě provozováním investic.

Výpočet budoucích peněžních toků z investice je nutné přepočítat na jejich čistou současnou hodnotu, pomocí diskontování jednotlivých hodnot cash flow.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Vzorec 22: Čistá současná hodnota cash flow

kde: *NPV*... čistá současná hodnota,

CF_t ... cash flow v jednotlivých letech,

n ... počet let, za které je cash flow prognóován (zpravidla doba životnosti),

r ... diskontní úroková míra.

Současná hodnota budoucích cash flow je používána pro výběr nejvhodnější investice z portfolia investic. Jde o posouzení jednotlivých investičních variant a výběr té, která má optimální parametry. Diskontovaný cash flow lze také použít k oceňování podniku.(Svoboda, 2007)

¹⁶ Tabulka 1: Nástroje operativního controllingu (vlastní zpracování dle Consulting plus Management, 2014)

3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Po uvážení veškerých rizik, která představuje zveřejnění velmi citlivých dat pro společnost, jež by mohla být zneužita, a po vzájemné dohodě s managementem společnosti je přistoupeno k nejmenování konkrétní akciové společnosti, jejího obchodního názvu a dalších specifických údajů o společnosti.

Akciová společnost je významnou společností v oblasti těžby a zpracování surovin zejména pro průmyslovou výrobu produktů používaných převážně v domácnostech. V současnosti se vytěžené suroviny hojně využívají také v chemickém a papírenském průmyslu i v jiných oblastech. Významnou činností společnosti je těžba jílových hornin, hlinitokřemičitých minerálů a přírodního pískovce. Základna akciové společnosti je zajištěna blízkostí vydatných zásob těchto surovin. Další ložiska se nacházejí v Ústeckém kraji a v oblasti jižní Moravy. Na český i zahraniční trh společnost dodává materiály s vynikajícími vlastnostmi, mezi které patří také nejznámější značka v sortimentu výrobků akciové společnosti, která je nedílnou součástí hmot pro výrobu mnoha průmyslových výrobků v řadě evropských zemí.

3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: Akciová společnost a.s.

Právní forma společnosti: akciová společnost

Sídlo společnosti: Česká republika

Právní řád a právní předpis, podle kterého byla společnost založena:

Společnost byla založena bez konání ustavující valné hromady rozhodnutím dvou zakladatelů ve formě notářského zápisu, přijetím zakladatelské smlouvy a schválením stanov.

Společnost je vedena u krajského soudu.

Nejvýznamnější předměty podnikání:

- chov ryb, vodních živočichů a pěstování rostlin na vodní ploše
- oprávnění k hornické činnosti
- otvírka, příprava a dobývání výhradních ložisek
- zřizování, zajišťování a likvidace důlních děl a lomů

- úprava a zušlechťování nerostů prováděná v souvislosti s dobýváním
- zřizování a provozování odvalů, výsypek a odkališť
- dobývání ložisek nevyhrazených nerostů, pokud se nerozhodlo, že jsou vhodná pro potřeby a rozvoj národního hospodářství, včetně úpravy a zušlechťování nerostů prováděných v souvislosti s jejich dobýváním a vyhledávání a průzkum ložisek nevyhrazených nerostů prováděné k tomuto účelu
- výroba a prodej zemědělských výrobků
- geologické práce
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

3.2 Historie společnosti

Akciová společnost vznikla v polovině devadesátých let minulého století transformací jiné společnosti s ručením omezeným, která zprivatizovala přímým prodejem statní podnik. Je přímým následníkem společnosti založené počátkem devadesátých let devatenáctého století. Z tohoto roku pochází i ochranná známka nejvýznamnějšího produktu společnosti.

Primitivní těžba suroviny a první pokusy o výrobu průmyslových produktů z této suroviny v dané oblasti s místními zdroji se objevují již v osmnáctém století. V devatenáctém století se výroba rozšiřuje. Řada malých firem těží nerost jednoduchou technologií. Mezi dodavateli suroviny probíhá konkurenční boj a těžba se koncentruje v silnějších firmách. Úspěšná těžba a vzkvétající výrobní průmysl koncem devatenáctého století iniciují vznik společnosti. Pro svůj produkt společnost registrovala ještě v témže roce ochrannou známku. Na přelomu devatenáctého a dvacátého století dochází k převzetí konkurence. Společnost se rozrůstá a pod svá křídla přebírá starší, avšak již menší producenty suroviny. Až do počátku druhé světové války společnost dále zažívá dynamický růst. V roce 1945 dochází ke znárodnění. Rozpad původního podniku v důsledku války byl následován znárodněním veškeré těžby i zpracování této suroviny v celé České republice. Činnost byla obnovena v národním podniku.

Od padesátých let dvacátého století se podnik opět dostává na vrchol. Významná část těžby se realizuje v hlubinných dolech. Reorganizace podniků vedla k rozložení výroby do sedmi závodů. V sedmdesátých letech se výroba modernizuje a nabídka se rozšiřuje o další výrobky pro stavební účely. Upouští se od hlubinné těžby a otevírá se nová plavárna.

V návaznosti na politické změny v Československu se od roku 1990 státní podnik rozděluje na jednotlivé samostatné závody, následně je privatizován a opět přejmenován. Koncem minulého století se firma transformuje na akciovou společnost a jako pokračovatel původní firmy v přímé poslušnosti se vrací k historickému názvu. Ve výrobě materiálů se zavádí vysokointenzivní magnetická separace a akciová společnost získává další závod na výrobu základní suroviny, závod zaměřený na výrobu stavebních, chemických a zahradních výrobků a další provoz s obdobným zařízením.

Počátkem jednadvacátého století se v jednom ze závodů společnosti zahajuje výroba pálených materiálů. Nový provoz v primárním závodě přichází na trh s výrobou chovatelských potřeb. V jihomoravském závodě začíná výroba sanitárních výrobků. Později akciová společnost kupuje další závod a získává nová ložiska hlinitokřemičitých minerálů. Na konci první dekády jednadvacátého století se zavádí moderní technologie ultra jemného mletí.

Těžba a úprava kvalitních surovin byla od počátku úzce provázána s výrobou průmyslových výrobků v této oblasti. Těžba v tomto regionu začala před více než dvěma sty lety.

Úprava natěžené suroviny se postupně zdokalovala zároveň s rostoucími požadavky na vlastnosti a kvalitu materiálů. I v současné době je základem výroby kvalitní přírodní surovina, která se upravuje špičkovou technikou světové úrovně. Žádná ze složek vytěžené suroviny nezůstane nevyužita. Akciová společnost věnuje mimořádné úsilí na minimalizaci negativních následků těžby a na zachování kvalitního životního prostředí.

3.3 Hlavní obor podnikání

Akciová společnost je těžební společnost. Jedná se o výrobní podnik, tedy o podnik, který přeměňuje výrobní materiál prací za pomoci strojů na výrobky. Podnik si sám zajišťuje nejen primární funkce zásobování, výroby a odbytu, ale i funkce podpůrné, personální a veškerou správu.

Hlavním produktem akciové společnosti jsou plastické suroviny, určené především pro výrobní průmysl. Nejvýznamnějším výrobkem je materiál, který je pro své chemické a reologické¹⁷ vlastnosti používán při průmyslové výrobě v mnoha odvětvích v celé Evropě, Asii a na Blízkém východu. Produkty společnosti nacházejí uplatnění při výrobě sanity, stavebních materiálů, v papírenském a chemickém průmyslu. V neposlední řadě je prodej suroviny směřován do farmaceutického průmyslu (výroba léků) a kosmetiky (peelingové řady, mýdla, sprchové gely).

V posledních letech společnost provedla inovace a je vytvořen tlak na zušlechtnění suroviny. Již několik let je do výroby zařazen supravodivý magnet, který surovinu zbavuje nežádoucích minerálů – barvicích oxidů. Akciová společnost byla první, která magnet v tomto oboru použila.

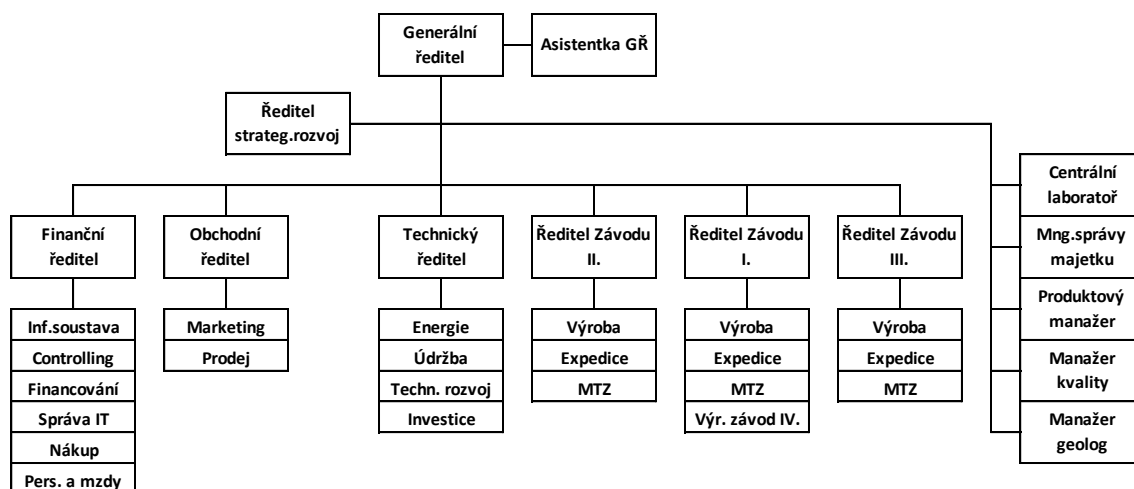
Společnost využívá nejmodernější technologie, díky nimž jsou nově zavedena ultra jemná mletí materiálů. Již mnoho let je dodávána na český i zahraniční trh kamenina vysoké kvality.

Zpracování nadložních surovin umožňuje efektivnější využití ložisek primární suroviny. Jíly získané tímto způsobem jsou využívány například pro výrobu v oblasti zemědělství a chovatelských potřeb.

Techniku i technologii pro těžbu nerostů využívají také externí zákazníci. Společnost zajišťuje skrývku a těžbu na ložiscích společně se sanací a rekultivací vytěžených lokalit.

¹⁷ Reologie se zabývá obecnými mechanickými vlastnostmi látek, vztahy mezi napětím, deformacemi a rychlostí deformace. Reologie je obor mechaniky zabývající se deformací a tokem látek vlivem napětí, které na ně působí.

3.4 Organizační struktura



Obrázek 10: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování, 2014)

Vedení podniku je dominantním nadřízeným, který kontroluje všechny složky podniku. Je zde spojeno vlastnictví s řízením podniku.

Samotná organizační struktura podniku je však z větší míry rozdělena dle předmětu činnosti, kterou každá jednotka vykonává. Je tedy uplatňován víceliniový (funkcionální) systém. Podřízení dostávají příkazy z více nadřízených míst.

Provoz podniku je rozdělen do několika základních jednotek, které mají nadřízeného ředitele závodu, avšak jak již bylo výše uvedeno, vedení podniku je dominantním nadřízeným.

3.5 Podnikový informační systém

Akciová společnost má k dispozici tři základní informační systémy. Informační systém ALTEC je primárním a nástroj pro podporu řízení APIS. Pro řízení lidských zdrojů je společností používán PERMIS, aplikace umožňující zpracovávat mzdy a personalistiku.

Mimo základní informační systémy je v podniku velmi používána sada kancelářských aplikací Microsoft Office.

3.5.1 Informační systém ALTEC

Podnikový informační systém ALTEC Aplikace je založen na komponentové (stavebnicové) architektuře, která umožňuje samostatné nasazení jednotlivých modulů a jejich integraci s jinými aplikacemi používanými uživatelem.

Množství standardně dodávaných vstupních a výstupních rozhraní umožňuje přímé napojení na zařízení elektronického sběru dat (čtečky čárových kódů, magnetických a čipových karet apod.) a přímý vstup dat z výrobních zařízení a linek. V systému lze rovněž využívat připojené dokumenty jako např. elektronickou podobu výkresové dokumentace, osvědčení o registraci zákazníků k DPH a další.

Skladové hospodářství je jednou ze základních komponent celého systému řízení výroby. Jsou v něm udržovány nosné databáze celého systému. Mezi základní funkce modulu Skladové hospodářství mimo jiné patří:

- možnost členění skladových pohybů do tří základních oblastí, přičemž každá z nich může zahrnovat pohyby pro více skladových období,
- evidence stavů podle jakostního třídění, rezervací položek na zakázky, data použitelnosti, místa uložení apod.,
- vytváření skladových pohybů na základě snímání vstupních údajů z čárového kódu,
- uživatelsky lze definovat rozsah prováděné uzávěrky, přičemž každý krok lze provádět samostatně,
- komplexní kusová evidence výroby a skladování,
- sledování atestů, šarží, data uložení, místa uložení i jakosti v souladu s ISO 9000,
- možnost automatického generování vybraných skladových pohybů,
- sledování pohybů jednotlivých výrobních čísel,
- podpora vícemístného uložení, rozhraní na automatické regálové zakladače,
- rezervace na skladech.

Nákup slouží k zabezpečení obchodního vztahu s dodavatelem. Umožňuje tvorbu a tisk objednávek, hodnocení a výběr vhodného dodavatele. Základními funkcemi modulu Nákup jsou:

- cizojazyčné texty, cizí měny, denní kurzy měn,
- kompletní zpracování objednávek,
- příjem materiálů a přezkoušení faktur,
- vazba na moduly sklady a účetnictví,
- návrhy na objednávky a automatické generování objednávek s ohledem na stavy skladů, pojistné zásoby a požadavky pro výrobu,
- dodavatelské ceny, množstevní ceny,

- tisk objednávky dle uživatelsky definovaného formuláře, možnost odesílání objednávek pomocí e-mailu nebo v uživatelsky definovaném souboru.

Prodej zajišťuje podporu obchodního a marketingového útvaru při realizaci obchodních a marketingových procesů a přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti nabízených výrobků a služeb. Obchodní oddělení tak může využívat velké možnosti v automatickém dohledávání prodejních cen, přírážek a slev dle různých kritérií, množstevní a hodnotové rabaty, sledování odměn vlastních i externích dealerů dle dosažených obrátů, výpočty bonusů zákazníků a další funkce. Je zde přímá návaznost na modul výroby, nákupu a skladů, zvláště pak automatické zakládání dispozic pro výrobu i nákup, sledování stavu výrobků na skladech s možností rezervace zboží pro zákazníky. Dalšími funkcemi modulu Prodej, které organizace využívá, jsou také:

- kompletní zpracování prodejních zakázek a dodacích listů (nabídky, přímé faktury, zálohové faktury, běžné zakázky, dobropisy),
- rozsáhlé statistiky zakázek a statistiky obrátů,
- automatické odepisování ze skladů při tisku dodacího listu nebo faktury,
- zpracování v cizí měně, tisk v cizí řeči,
- převod do účetnictví v okamžiku vystavení faktury,
- rozsáhlá hierarchie prodejních cen výrobků,
- zpracování JSD a INTRASTAT s vazbou na číselníky EU,
- vazba na e-shop, EDI¹⁸ a čárové kódy.

Technická příprava výroby slouží k údržbě kusovníků a technologických postupů. Vytváří se zde datová základna pro modul Řízení a plánování výroby. Mezi základní funkce tohoto modulu je možno ještě zmínit:

- údržba kusovníků a postupů,
- tisk postupů do předdefinovaného formuláře,
- možnost prohlížení výkresů i náčrtků po jednotlivých operacích,
- tabulky mzdových tarifů, pracovišť, mezioperačních časů,
- možnost připojování výkresů a návodek k jednotlivým pozicím kusovníku a postupu,

¹⁸ EDI – elektronická výměna dat (Electronic Data Interchange) – způsob komunikace mezi dvěma nezávislými subjekty, při které dochází k výměně standardních strukturovaných obchodních a jiných dokumentů elektronickou formou.

- protokol o změnách kusovníků a postupů,
- výpisy používaného nářadí a kooperací,
- změnové řízení.

Řízení a plánování výroby se používá ke zpracování výrobních zakázek. Základem jsou informace z předcházejícího modulu. Výrobní zakázky jsou vytvářeny na základě potřeb prodeje nebo plánu výroby. Výrobní zakázky produkují nároky na různé materiály, které se zase automaticky promítají do modulu Nákup. Modul Řízení a plánování výroby umožňuje:

- kompletní zpracování výrobních zakázek,
- kalkulace dle různých kalkulačních vzorců,
- možnost zpracování zakázek pomocí čárových kódů,
- možnost kusové evidence,
- automatické přebírání údajů z prodejních zakázek,
- vedení zmetkové agendy.

Dlouhodobý majetek je modul pro evidenci a odepisování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, mezi základní funkce, které lze využívat, patří:

- operativní evidence majetku všech typů (majetek odpisovaný dle zákona o daních z příjmů nebo na základě vlastní směrnice, drobný neodpisovaný majetek vedený jen evidenčně),
- nezávislé daňové a účetní odpisování, respektující rozdílnost ocenění majetku pro daňové a účetní odpisování,
- možnost volby všech způsobů odpisování dle platné legislativy,
- zohlednění změn vstupní ceny, technického zhodnocení, přerušení odpisování apod.,
- možnost zadávání informací o změnách majetku (změny vstupních cen, technická zhodnocení, úbytky, opravy) i zpětně v průběhu celého kalendářního roku,
- možnost vedení vybraných technických a popisných údajů k odpisovanému majetku,
- automatizované vedení karet odpisovaného majetku po celou dobu jeho existence s možností doplnění historie,
- měsíční zpracování kompletní vazby na účetnictví včetně zaúčtování na účty pořízení a majetkové účty,

- předkontace zaúčtování pomocí tzv. „účetních relací“; vzorová sada účetních relací je součástí dodávky programového vybavení,
- možnost optimalizace ekonomického výsledku firmy pomocí odpisů při roční závěrce,
- uživatelsky modifikovatelné inventurní soupisy,
- možnost provádění inventur dlouhodobého majetku s využitím mobilních zařízení pro snímání čárových kódů,
- zpracování odpisových plánů,
- automatizované vytvoření standardních měsíčních výstupů a jejich uložení do archivu sestav.

Účetnictví poskytuje informace o hospodaření celého podniku. Řeší úlohy z oblasti základního účetnictví, saldokonta dodavatelů a odběratelů, platebního styku, majetkových sankcí (penalizace) a dalších. Sledování správného průběhu účetnictví umožňuje vedení účetního deníku a hlavní knihy, výpisy z jednotlivých účtů a přehledy zůstatků. Veškerá data účetního modulu lze, stejně jako v celém systému, zpřístupnit k dalšímu zpracování v běžných databázích, tabulkových procesorech nebo manažerských systémech. Základní funkce modulu Účetnictví jsou charakterizovány takto:

- kmenová data - dodavatelé a odběratelé, banky, účtová osnova, sazby DPH, cizí měny, platební podmínky,
- možnost účtování do běžného a následujícího měsíce, na povolení i možnost účtování do libovolného uzavřeného měsíce v běžném i minulém účetním období,
- promítnutí aktualizovaných počátečních zůstatků běžného účetního období do již uzavřených měsíců tohoto období,
- po zaúčtování dodavatelsko-odběratelských vztahů okamžitá informace v saldokontu
- možnost vypracování libovolných výkazů podle pravidel předem stanovených v definici výkazů (Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty, Přehled o peněžních tocích a další uživatelsky definované výkazy),
- zpracování sestav a výsledků za jakékoliv účetní období zpětně.

Controlling je moderním nástrojem řízení výrobního podniku pro sledování výnosů a nákladů. Data předávaná z ostatních modulů aplikace jsou zpracována tak, aby poskytla

detailní informace o rentabilitě jednotlivých částí firmy (divizí, středisek, dílen, pracovišť atd.) nebo nositelů nákladů (zakázek, výrobků, částí výrobního programu atd.).

Controlling je jeden z ekonomických modulů systému ALTEC Aplikace. Z hlediska členění účetnictví představuje oblast nákladového (vnitropodnikového) účetnictví, jehož úkolem je poskytování informací pro efektivní řízení uvnitř podniku. Vychází z toho, že pro řízení podniku je nutné vyhodnocovat nejen hospodaření podniku jako celku, ale i činnost jeho jednotlivých útvarů. Jako primární se uplatňuje při sledování nákladů a výnosů pomocí tohoto modulu hledisko odpovědnostní, sekundárně i hledisko výkonové.

- sledování plánovaných a skutečných výnosů a nákladů:
 - automatizované vstupy,
 - manuální vstupy (rozdělení prvotních nákladů, vnitropodnikové zúčtování),
 - plánování výnosů a nákladů středisek v hodnotových i objemových ukazatelích,
 - členění plánovaných nákladů na fixní a variabilní,
 - výpočet plánu pevného nebo pružného, tj. závislého na objemu výroby,
- informace o operativním hospodaření středisek:
 - analýza hospodárnosti (odchylky plánu a skutečnosti),
 - meziroční porovnání, vývojové trendy,
 - zjišťování rentability, porovnání výnosů a nákladů, hospodářský výsledek střediska,
 - sledování skupin středisek;
- operativní vyhodnocení nositelů nákladů (např. obchodních zakázek)
 - možnost vyhodnocování nákladů a výnosů na úrovni až tří na sobě nezávislých nositelů,
 - zjišťování meziročních odchylek výnosů a nákladů u zakázek,
 - výpočet zisků a ztrát,
 - vyhodnocení podílu nákladových druhů na celkové tržbě;
- tvorba plánů
 - porovnání plánované a skutečné hodnoty výnosů a nákladů,
 - automatizované vstupy, importy a exporty plánů,

- manuální vstupy (rozdělení prvotních nákladů, vnitropodnikové zúčtování),
- plánování výnosů a nákladů středisek v hodnotových i objemových ukazatelích,
- výpočet pevného nebo pružného plánu, tj. plánu závislého na objemu výroby,
- možnost tvorby různých druhů plánů pro jedno členění
- standardní a uživatelské výkazy.¹⁹

3.5.2 APIS – nástroj pro podporu řízení

Informační systém APIS (Altec Productive Intelligence System) je sjednocený soubor nástrojů podporujících manažerské řízení výroby, který využívá prvky Business Intelligence. Pomocí APIS lze sledovat výkonnost firmy, tvořit podnikové analýzy, přehledy o provozu, zakázkách, sledovat kapacitní vytíženost, úroveň využití zdrojů, nákladů atd. APIS je vyvinut pro malé a střední společnosti. APIS je vytvořen přímo pro potřeby manažerů. Prostřednictvím APIS je možné účelně a efektivně získávat a používat data z primárního informačního systému a prezentovat je ve formě reportů a různých hlášení tak, jak každému uživateli (manažerovi) vyhovuje, jak si je sám nastaví a přizpůsobí. Samozřejmostí je volba způsobu prezentace dat v grafech nejrůznějších typů, tabulkách, různých formátech grafických ukazatelů atd. Samozřejmostí je možnost zasílat reporty automaticky na určené e-mailové adresy.

Uživatelské rozhraní je velmi přehledné a je snadné se v něm rychle zorientovat. Graficky vizualizované informace poskytují manažerům na první pohled přehled o úzkých místech ve výrobě, která jsou kritická pro splnění termínů dodávek.

Kritické stavy jsou zvýrazněny barevně nebo speciálními grafickými ikonami, aby byly okamžitě zřejmé. Každý takový údaj je pak možné zkoumat detailně, pokud jsou v databázi detailní data k dispozici. Jednotliví manažeři si sami nastaví, které informace jsou pro ně důležité, a systém je pak automaticky nabízí přednostně.

Data, bez ohledu na to, z jakého zdroje pocházejí, jsou uložena centrálně v datovém skladu. Všichni uživatelé tak vidí stejné výsledky na jediném místě. Nemusejí tak například porovnávat plán prodeje udržovaný v tabulkovém kalkulátoru se skutečným prodejem, který je dostupný ve formě sestavy z primárního systému.

¹⁹ Kapitola zpracována dle dokumentace k aplikaci ALTEC

APIS umožňuje snadno vytvářet nové nebo modifikovat stávající reporty, které je pak schopen nejen prezentovat uživateli tabulky, ale pomáhá mu i při vlastní tvorbě jeho panelů a reportů.

Struktura a uspořádání dat je navržena intuitivně tak, aby manažeři při práci byli vedeni k logickým a jednoduchým postupům, například na hlavním úvodním panelu se nachází ukazatel indikující vývoj pohledávek po splatnosti. Při kliknutí na tento údaj se zobrazí report s grafem a seznamem „Top 10“ dlužníků a dále při kliknutí na název firmy se zobrazí detailní výpis jednotlivých faktur.

APIS tedy slouží jako podpora rozhodování při řízení výroby, dobře jej lze využít např. v obchodu pro vytvoření přehledů prodeje dle produktů, komodit či oblastí, přehledy závislé na časových obdobích, predikce objemu prodeje a ziskovosti apod., v oblasti marketingu pro vyhodnocování a sledování marketingových akcí, analýza spektra zákazníků a jejich chování apod. V oblasti personalistiky může být využíván při analýze vytíženosti pracovníků, analýze nákladů spojených např. s používáním mobilních telefonů, pracovními cestami pracovníků, jejich školením apod.

Business Intelligence řešení APIS nabízí sadu předdefinovaných modulů - Finance, Distribuce, Výroba, Personalistika, Monitoring. Každý z těchto modulů se dále člení na jednotlivé komponenty (funkční oblasti). Každá funkční oblast může být provozována samostatně a nezávisle na ostatních.

Finance

Hospodářský výsledek umožňuje získávat pomocí reportů klíčové informace určené především k analýze hospodaření firmy.

Vyhodnocení může být prováděno podle různých kritérií, např. podle období, účtů a jejich skupin, dále středisek a nositelů nákladů (zakázek). Grafické výstupy zobrazují:

- přehled hospodářského výsledku, výnosů a nákladů a to i včetně získání detailních údajů,
- hospodářský výsledek v různých obdobích (po měsících, letech) a podle středisek,
- meziroční srovnání hospodářského výsledku, výnosů a nákladů,
- TOP 10 nositelů nákladů za období,
- vývoj výnosů, nákladů a hospodářského výsledku.

Saldo nabízí reporty určené k analýze pohledávek a závazků. Vyhodnocení může být prováděno podle období, partnerů a jejich skupin, dále středisek, nositelů nákladů (zakázek) a samozřejmě stavu platby. Grafické výstupy zobrazují:

- vývoj struktury pohledávek a závazků v jednotlivých měsících,
- porovnání sumy přijatých a vydaných faktur v čase,
- TOP 10 pohledávek a závazků včetně názorné indikace stavu platby,
- aktuální pohledávky a závazky s možností výběru po splatnosti / do splatnosti,
- strukturu pohledávek a závazků podle zemí nebo skupin odběratelů / dodavatelů.

Stav bankovních účtů poskytuje analýzu zůstatku a vývoje finančních prostředků firmy na bankovních účtech. Grafické výstupy zobrazují:

- stav na účtech k aktuálnímu dni,
- průměrný stav na účtech za posledních 30 dní,
- vývoj na účtech v čase.

Distribuce

Sklady obsahují reporty určené k analýze stavu a vývoje skladových zásob. Grafické výstupy zobrazují:

- vývoj stavu skladových zásob v čase,
- vývoj zásob v čase podle kódu a skupin skladů, skupin účtů či typu skladové položky,
- meziroční srovnání stavu zásob,
- strukturu stavu skladu podle různých kritérií.

Prodej obsahuje reporty určené k analýze prodejů, odběratelů a prodejních položek. Grafické výstupy zobrazují:

- celkový obrat prodeje v čase,
- strukturu prodeje podle různých kategorií,
- TOP 10 odběratelů za období,
- TOP 10 prodejních skupin za období.

Další oblasti, které je možné využívat, jsou: ***Výroba, Personalistika, Monitoring.***²⁰

²⁰ Kapitola zpracována dle dokumentace k aplikaci APIS

4. CONTROLLING A FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

Finanční řízení podniku je v kompetenci ekonomického úseku. Veškerá rozhodnutí, týkající se finanční situace, jsou posuzována právě ekonomickým útvarem. Rozhodování ve všech zásadních záležitostech náleží generálnímu řediteli společnosti. Aby docházelo k hospodárnému využití všech zdrojů, je využívána činnost ekonomického úseku i v jednotlivých úrovních řízení.

4.1 Analýza stavu controllingu a jeho funkcí k finančnímu řízení

V akciové společnosti není zřízen samostatný útvar pro controlling. Controlling je ve společnosti realizován ekonomickým úsekem. Controlling je tedy v organizační struktuře na třetím stupni hierarchie řízení společnosti.²¹ Je zde pracovník, který se z části věnuje controllingu a analýze dat, avšak veškeré operativní koordinační funkce controllingu, jako je tvorba rozpočtů, kalkulací a jejich kontrola, provádějí všichni jednotliví účetní.

Pracovník controllingu nemá žádné příkazovací ani rozhodovací pravomoci. Poskytuje ekonomický servis pro různé úrovně řízení a pro nejvyšší vedení podniku.

Ekonomický úsek		
Finanční ředitel	Hlavní účetní	Pokladní referent
		Všeobecný účetní
		Materiálový účetní
		Controller / analytik dat - účetní
		Mzdový a personální účetní
		Správce počítačové sítě

Obrázek 11: : Organizační schéma ekonomického úseku (vlastní zpracování, 2014)

Optimální řízení finančních prostředků je v podniku podporováno především informačním systémem APIS.²² Manažerský informační systém je nezbytnou pomůckou pro operativní řízení podniku, i když v současné době není systém stoprocentně využíván.

Analyzování odchylek a příčin jejich vzniku je kolektivní prací ekonomického útvaru a vedoucích pracovníků daného střediska, kterého se problém týká. Zavádění opravných a preventivních opatření mají na starosti již konkrétní vedoucí útvaru spolu s nejvyšším vedením společnosti.

²¹ Viz Obrázek 10: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování, 2014)

²² Viz kapitola 3.5.2

Základním prostředkem controllingu by měl být finanční plán odvozený od plánu prodeje, výroby, investic a dalších. Hlavním cílem ekonomického úseku je na základě spolupráce s dalšími úseky v podniku vytvořit reálný roční **finanční plán**, který by byl schválen, a jeho plnění by mělo být dále vyhodnocováno především vedením společnosti. V současnosti probíhá tvorba finančního plánu prostřednictvím externího dodavatele a je zpracováván externě v aplikaci MS Excel. Potřeba externího dodavatele postupem času vyplynula z nedostatečného zpracovávání informací jednotlivými pracovníky v primárním podnikovém informačním systému ALTEC.

Informační funkce controllingu jsou též vykonávány v rámci ekonomického oddělení. Reporting základních výsledků je prezentován prostřednictvím porad, které probíhají každý týden.

Jednotliví ředitelé a vedoucí závodů zpracovávají každý den Nákladové tabulky, informace z těchto nákladových tabulek jsou podkladem pro zpracování Porovnání spotřeb a nákladů za uplynulý týden.²³ Stejným způsobem je vykazována spotřeba a náklady i za celý měsíc. Tabulky jsou předloženy nejvyššímu vedení společnosti, které je vyhodnocuje spolu s odpovědnými osobami, řediteli jednotlivých závodů a vedoucími úseků.

Dalším reportem, který je zpracováván každý týden, je Výkaz o činnostech manažerů.²⁴ Každý takovýto pracovník vykazuje informace o běžných činnostech, informace o schůzkách a plnění úkolů, které mu byly zadány na předchozí poradě. Pracovník také navrhuje další témata k řešení na příští poradě.

Reporting předběžných finančních výsledků je prezentován nejvyššímu vedení každý první týden po ukončení měsíce. Po měsíční účetní závěrce, která je zpracována zpravidla v dalším týdnu, jsou finančním ředitelem předkládány definitivní výsledky za uplynulý měsíc. V průběhu měsíce je jednotlivým manažerům k dispozici manažerský informační systém APIS, z kterého lze průběžné výsledky získávat.

Obchodní ředitel zpracovává každý měsíc report týkající se prodeje, hlášením jsou statistické údaje o prodeji získané z informačního systému ALTEC. I tato data má management průběžně k dispozici v manažerském informačním systému APIS.

²³ Viz Příloha A: Porovnání nákladů a spotřeb za uplynulý týden

²⁴ Viz Příloha B: Výkaz o činnosti manažera

Kontrolních a analytických funkcí se z části ujímají nově implementovaná vylepšení stávajícího systému (zpracování modelu v aplikaci MS Excel externím dodavatelem), v nichž jsou nastavené kritické meze, při jejichž překročení jsou nedostatky řešeny nejvyšším vedením podniku spolu s odpovědnými osobami za případnou odchylku.

4.2 Controlling likvidity a cash flow

K plánování likvidity a cash flow v organizaci nedochází, ale ředitel pro strategický rozvoj, který se touto oblastí zabývá, si sám pomocí kombinace dat z informačních systémů organizace a hlášením dalších potřebných údajů příslušnými zaměstnanci pro tyto činnosti sestavuje předběžné přehledy o toku finančních prostředků. Při platbách závazků se každý den vychází z aktuálního stavu závazků, které mají být v příslušném dni (týdnu) uhrazeny, a stavu disponibilních peněžních prostředků na účtech. Je využíván informační systém ALTEC a APIS.

Z oblasti controllingu zaměřeného na zajišťování toku peněžních prostředků je v organizaci prováděn hlavně monitoring pohledávek, tedy controlling pracovního kapitálu, který značně ovlivňuje likviditu podniku. Jednou za měsíc, jsou pro banky analyzovány pohledávky, jejich stav, jejich hodnoty po splatnosti a do splatnosti a další analýzy dle dalších vymezených charakteristik. Provedené analýzy jsou předkládány také finančnímu a generálnímu řediteli, kteří je potom vyhodnocují.²⁵ Jedenkrát za měsíc je prováděna kontrola neuhrazených vydaných faktur. Jsou vystavovány upomínky. Upomínka číslo 1 je vystavena a zaslána odběrateli, pokud je zjištěna neuhrazená faktura po splatnosti. Zákazník je upozorněn, že fakturu nezaplatil, a je požádán o její urychlenou úhradu. Pokud již byl odběratel upomínán, je mu zaslána doporučeně upomínka č. 2, kde je důrazně sděleno, že pokud do 5 dnů nezaplatí, bude pohledávka předána právnímu zástupci k vymáhání.²⁶ Pokud ani po druhé výzvě zákazník nezaplatí, je pohledávka předána právnímu zástupci k vymáhání. Zároveň je zákazníkovi doporučeně zasláno oznámení o předání nezaplacené pohledávky právnímu zástupci.

Pokud je pohledávka vymáhána prostřednictvím právního zástupce, je pozastaven tomuto zákazníkovi odběr veškerých produktů a služeb firmy.

²⁵ Viz Příloha C: Grafické vyjádření struktury pohledávek a Příloha D: Struktura pohledávek

²⁶ Viz Příloha E: Upomínka č. 2

4.3 Finanční analýza vybraných ukazatelů likvidity a cash flow

Přesto, že je možnost nadefinování výkazu Přehledu o peněžních tocích²⁷, Akciová společnost tento výkaz nadefinovaný nemá a ani ho nepoužívá. Pro potřeby provedení finanční analýzy vybraných ukazatelů likvidity a cash flow je tento výkaz nutné sestavit. Zdrojem informací pro sestavení výkazu cash flow – Přehledu o peněžních tocích, je rozvaha a výkaz zisků a ztrát v příloze.²⁸

PŘEHLED O PENĚŽ. TOCÍCH (Cash flow)		2 013	2 012	2 011	2 010	2 009	
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	001	42 000	28 163	29 817	34 520	40 307
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti						
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	003	-13 097	-22 359	-11 964	-23 356	-22 943
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	004	97 797	91 442	85 783	81 823	48 292
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, odpis pohledávek a dále umořování opravné položky k nabytému majetku	005	91 511	86 208	84 157	78 580	79 653
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv a změna zůstatků přechodných nákladů a výnosů a kurzových rozdílů	006	1 922	1 370	-984	874	-34 792
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv včetně oceňovacích rozdílů z kapitálových účastí	007	-3 630	-5 231	-7 000	-4 424	-4 322
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční	008	0	0	0	0	0
A.1.5.	Vyučt. nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyučt. výnosové úroky	009	7 994	9 095	9 610	6 793	7 753
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac.kapitálu a mimoř.položkami	010	84 700	69 083	73 819	58 467	25 349
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	012	-23 396	5 321	-2 603	-7 416	23 453
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	013	47 485	-29 195	3 253	-17 801	2 850
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků	014	-65 843	20 375	15 732	15 866	11 408
A.2.3.	Změna stavu zásob	015	-5 038	14 141	-21 588	-5 481	9 195
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	016	61 304	74 404	71 216	51 051	48 802
A.3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků	017	-8 281	-9 584	-10 401	-7 854	-8 799
A.4.	Přijaté úroky s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost	018	287	489	791	1 061	1 046
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	019	9 018	2 690	14 526	-9 073	6 661
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný hosp.výsledek včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti	020	-160	-133	10	-262	-260
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	021	62 168	67 866	76 142	34 923	47 450
	Peněžní toky z investiční činnosti						
B.1	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	022	-54 796	-51 536	-110 482	-48 848	-45 245
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	023	3 630	5 231	7 000	4 424	4 322
B.3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	024					
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	025	-51 166	-46 305	-103 482	-44 424	-40 923
	Peněžní toky z finančních činností						
C.1	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	026	-9 119	-7 154	26 010	4 879	-11 105
C.2.	Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	027	0	-570	-324	-80	-1 210
C.2.1.	Zvýšení peněž.prostř.a peněž.ekvivalentů z titulu zvýšení zákł.jmění event. rezervního fondu	028	0	-50	0	0	0
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním jmění společníkům	029	0	0	0	0	0
C.2.3.	Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	030					
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky	031					
C.2.5.	Příjemné platby na vrub fondů	032	0	-520	-324	-80	-1 210
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku vč.zapl.srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky	033					
C.3.	Přijaté dividendy a podíly na zisku s výj.podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost	034					
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	035	-9 119	-7 724	25 686	4 799	-12 315
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	036	1 883	13 837	-1 654	-4 702	-5 788
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	037	43 883	42 000	28 163	29 818	34 519

Tabulka 5: Přehled o peněžních tocích (Cash flow) 2009 – 2013 v tis. Kč (vlastní zpracování, 2014)

Důvodem zpracování finanční analýzy je příprava zdrojů informací pro kvalitní rozhodování managementu o dalším vývoji podniku. Dobrá znalost finanční situace

²⁷ Viz kapitola 3.5.1 - modul Účetnictví

²⁸ Viz Příloha F: Rozvaha 2009 – 2013 v tis. Kč a Příloha G: Výkaz zisků a ztrát 2009 – 2013 v tis. Kč

podniku (výkonnosti a finanční pozice) je důležitá pro finanční rozhodování managementu o budoucím vývoji. Informace jsou důležité také pro případné investory ať už na kapitálovém nebo jiném trhu.

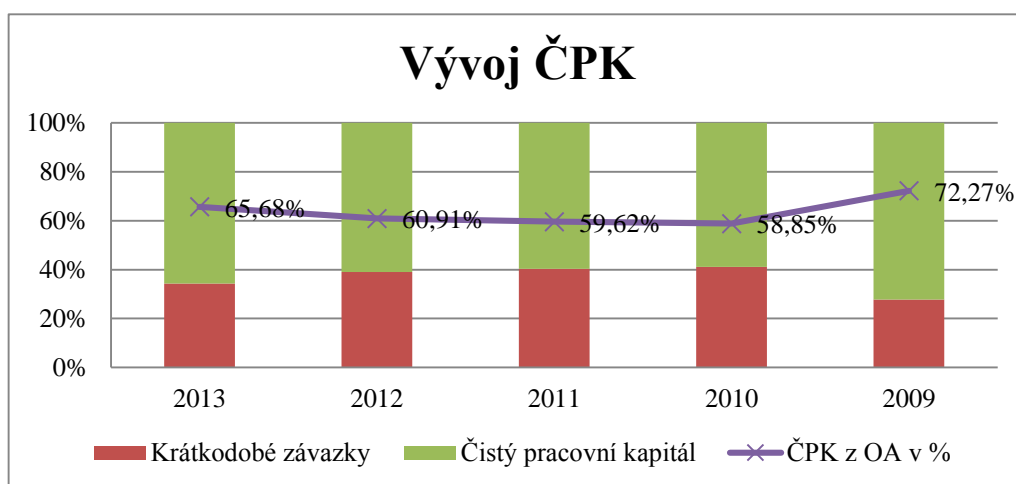
Finanční analýza spočívá v hodnocení současné situace a minulého vývoje financí podniku na základě rozboru účetních výkazů jako je Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát a Výkaz o peněžních tocích.

Finanční analýza aspiruje na predikaci budoucího vývoje podnikových financí. Managementu podniku, ale i jiným uživatelům těchto informací, je dána možnost zamyslet se nad významem jednotlivých ukazatelů, posuzovat možnost budoucího vývoje a tržního očekávání. Závěry finanční analýzy značně ovlivňují investiční a finanční rozhodování v podniku. (HOLEČKOVÁ, 2008)

4.3.1 Analýza pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál	2013	2012	2011	2010	2009
Oběžná aktiva v tis. Kč	352 749	385 430	364 264	362 551	352 568
Krátkodobé závazky v tis. Kč	121 064	150 656	147 094	149 181	97 768
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	231 685	234 774	217 170	213 370	254 800
ČPK z OA v %	65,68%	60,91%	59,62%	58,85%	72,27%

Tabulka 6: Vývoj čistého pracovního kapitálu 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)



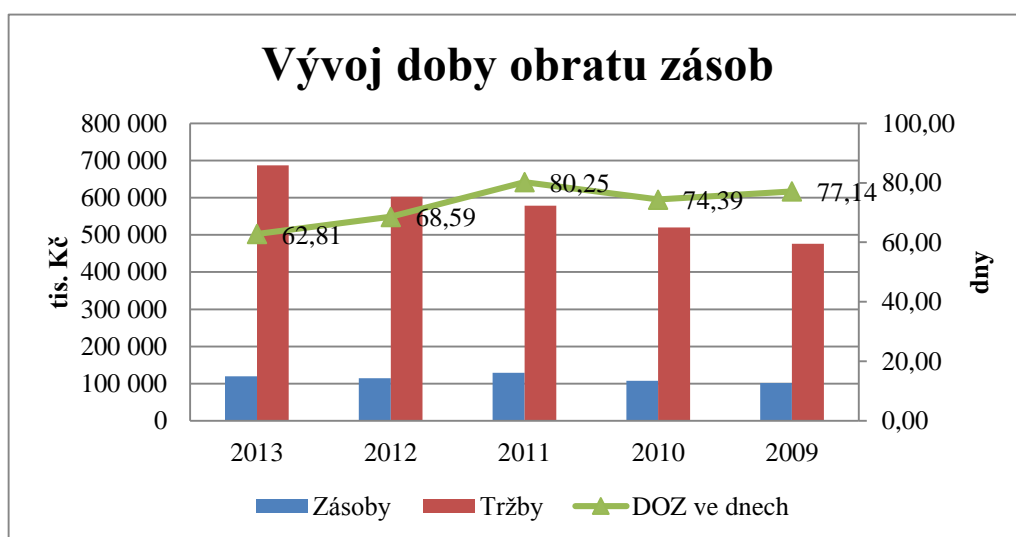
Graf 1: Vývoj čistého pracovního kapitálu 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Čistý pracovní kapitál má velice významný vliv na platební schopnost podniku. Vypočtené hodnoty vykazují mírný nárůst tohoto ukazatele v jednotlivých sledovaných

letech. Výsledné hodnoty jsou kladné a pohybují se již nad 65%. Oběžná aktiva jsou tedy vyšší než krátkodobé dluhy, tudíž firma je schopna plnit své závazky.

Doba obratu zásob	2013	2012	2011	2010	2009
Zásoby v tis. Kč	119 906	114 868	129 009	107 421	101 940
Tržby v tis. Kč	687 284	602 880	578 740	519 855	475 750
DOZ ve dnech	62,81	68,59	80,25	74,39	77,14

Tabulka 7: Doba obratu zásob 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

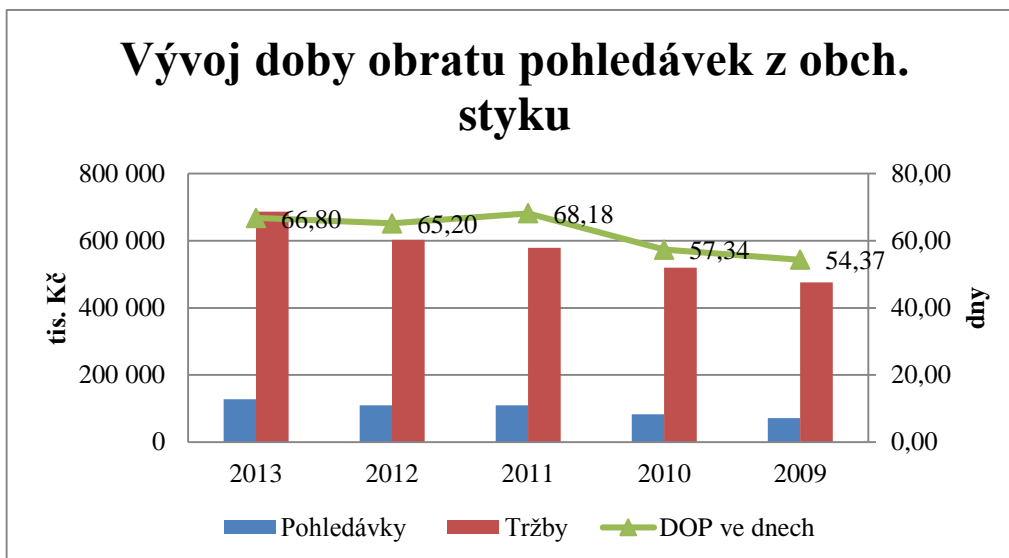


Graf 2: Vývoj doby obratu zásob 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Podnik prodá své zásoby v průměru za 63 dní. Doba obratu zásob se za poslední tři léta stále snižuje, což je pro podnik žádoucí vývoj.

Doba obratu pohledávek	2013	2012	2011	2010	2009
Pohledávky v tis. Kč	127 531	109 193	109 602	82 802	71 853
Tržby v tis. Kč	687 284	602 880	578 740	519 855	475 750
DOP ve dnech	66,80	65,20	68,18	57,34	54,37

Tabulka 8: Doba obratu pohledávek 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

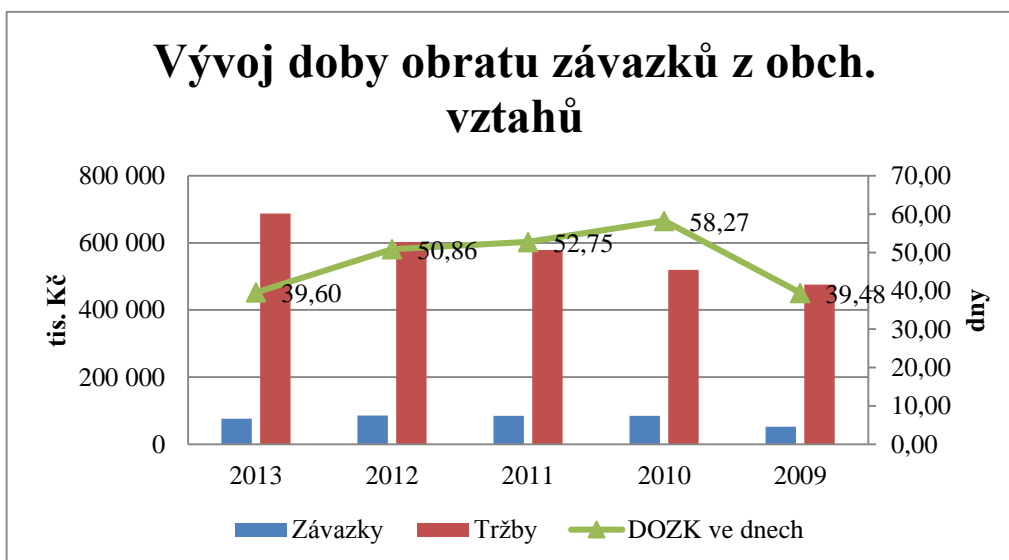


Graf 3: Vývoj doby obratu pohledávek z obchodního styku 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Zhruba za 65 dní zaplatí odběratel svojí pohledávku. Za poslední léta jde o setrvalý stav.

Doba obratu závazků	2013	2012	2011	2010	2009
Závazky v tis. Kč	75 593	85 167	84 798	84 143	52 176
Tržby v tis. Kč	687 284	602 880	578 740	519 855	475 750
DOZK ve dnech	39,60	50,86	52,75	58,27	39,48

Tabulka 9: Doba obratu závazků 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

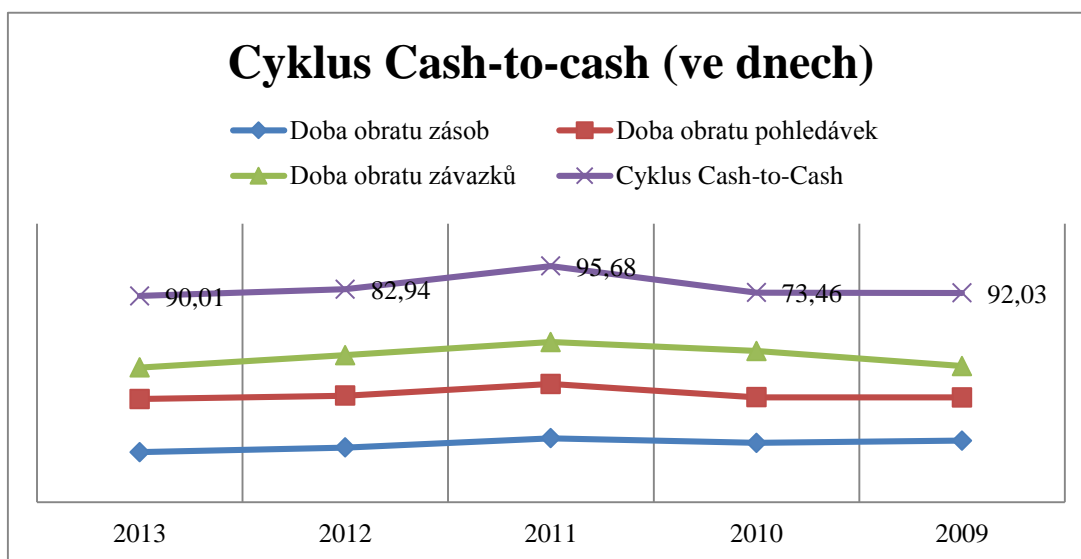


Graf 4: Vývoj doby obratu závazků z obchodního styku 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Zatím, co se doba obratu pohledávek v posledních letech nevyvíjí, u doby obratu zásob se čas snižuje. Podnik své závazky platí stále rychleji, má tedy stále lepší platební morálku.

Obratový cyklus peněz	2013	2012	2011	2010	2009
Doba obratu zásob ve dnech	62,81	68,59	80,25	74,39	77,14
Doba obratu pohledávek ve dnech	66,80	65,20	68,18	57,34	54,37
Doba obratu závazků ve dnech	39,60	50,86	52,75	58,27	39,48
Cyklus Cash-to-Cash ve dnech	90,01	82,94	95,68	73,46	92,03

Tabulka 10: : Obratový cyklus peněz (Cash to cash) 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014)

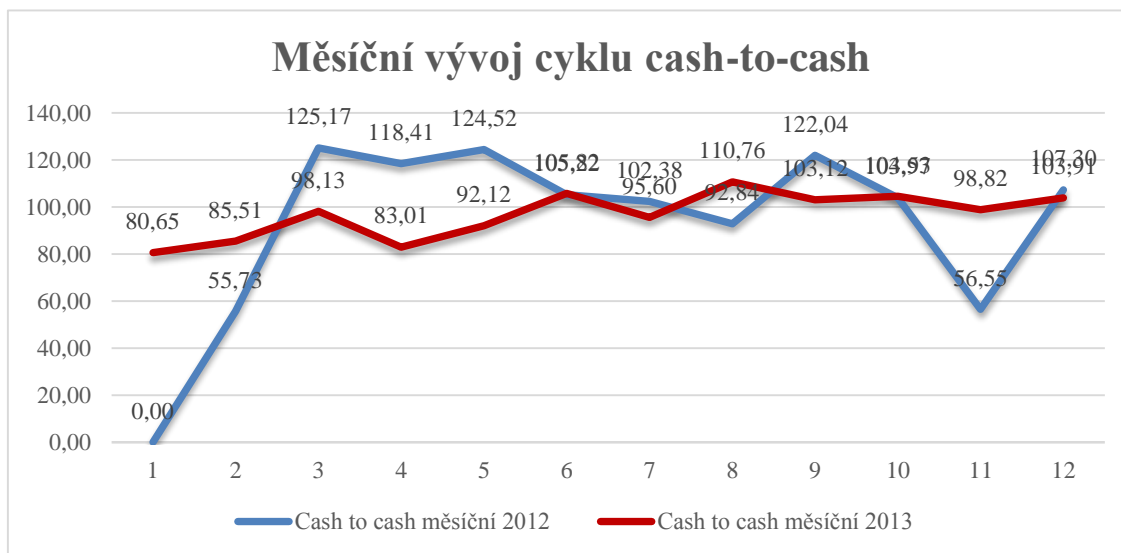


Graf 5: Vývoj cyklu Cash-to-cash 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Z výše uvedených rozborů doby obratu zásob, pohledávek a závazků vyplývá, že cyklus cash-to-cash se za poslední období zvýšil. Ukazatel byl nejvíce ovlivněn zkrácením doby obratu zásob.

Období 2012 (v tis. Kč)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Tržby (601, 602)	46649	45812	43805	44092	41604	46794	49098	55324	41631	50191	92385	45495	602880
Zásoby (1..)	130794	126116	133712	130643	133302	130261	127504	133533	136035	135395	133248	114868	
Krátkodobé pohledávky z obch.styku (311)	109442	117276	109127	105593	87662	88984	87479	94326	93188	90339	104476	106377	
Krátkodobé závazky z obch.styku (321,325)	240236	67309	65162	65856	57104	54853	55077	56390	61976	56307	58854	85167	
Dny	31	29	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	prům.rok
Doba obratu zásob (Dny)	86,32	81,32	91,94	89,93	98,33	84,49	81,38	73,13	97,13	83,82	43,62	84,53	83,00
Q průměr		86,53			90,92			83,88			70,66		83,00
Doba obratu pohledávek (Dny)	72,27	71,76	80,11	73,05	72,00	56,62	55,71	50,94	67,56	56,68	31,63	71,84	63,35
Q průměr		74,71			67,22			58,07			53,38		63,35
Doba obratu závazků (Dny)	158,60	97,34	46,87	44,57	45,81	35,89	34,70	31,23	42,65	36,53	18,70	49,07	53,50
Q průměr		100,94			42,09			36,19			34,76		53,50
Cash to cash měsíční 2012	0,00	55,73	125,17	118,41	124,52	105,22	102,38	92,84	122,04	103,97	56,55	107,30	92,85
cash to cash čtvrtletní		60,30			116,05			105,75			89,27		92,85
Období 2013 (v tis. Kč)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Tržby (601, 602)	57254	53051	52302	60678	57965	50714	60054	54260	58817	60602	60658	54638	680994
Zásoby (1..)	115696	114047	123012	117770	120392	123493	130549	134140	134636	131748	131383	119905	
Krátkodobé pohledávky z obch.styku (311)	108638	115572	116874	119755	122675	118609	122619	121994	125392	122785	127122	124188	
Krátkodobé závazky z obch.styku (321,325)	62512	67422	70946	70686	65419	61979	62904	58664	53155	52703	60704	75593	
Dny	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	prům.rok
Doba obratu zásob (Dny)	62,42	60,63	70,25	59,52	63,68	72,13	65,57	75,61	68,55	68,13	65,07	71,29	66,90
Q průměr		64,43			65,11			69,91			68,16		66,90
Doba obratu pohledávek (Dny)	58,21	59,17	68,89	58,50	64,83	71,37	62,26	69,88	63,09	63,48	61,80	71,29	64,40
Q průměr		62,09			64,90			65,08			65,52		64,40
Doba obratu závazků (Dny)	39,98	34,29	41,01	35,01	36,39	37,68	32,23	34,73	28,52	27,07	28,04	38,67	34,47
Q průměr		38,43			36,36			31,83			31,26		34,47
Cash to cash měsíční 2013	80,65	85,51	98,13	83,01	92,12	105,82	102,38	110,76	103,12	104,53	98,82	103,91	96,83
cash to cash čtvrtletní		88,10			93,65			103,16			102,42		96,83

Tabulka 11: Měsíční cyklus cash-to-cash v letech 2012 a 2013 (vlastní zpracování, 2014)



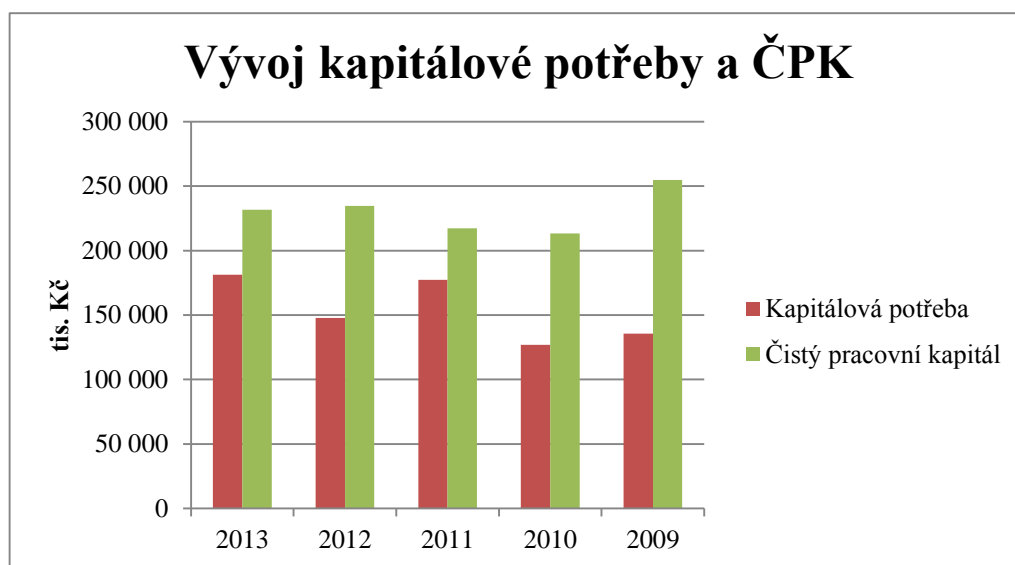
Graf 6: Měsíční vývoj cyklu cash-to-cash v letech 2012 a 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Z podrobněji zpracované analýzy vývoje měsíčního peněžního cyklu vyplývá, že cyklus se více ustálil. Nejsou zde za poslední rok zaznamenány výrazné výkyvy, jako tomu bylo

v roce 2012. Vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik financovat svou provozní činnost z jiných zdrojů, než jsou závazky z obchodního styku.

Stanovení kapitálové potřeby	2013	2012	2011	2010	2009
Obratový cyklus peněz ve dnech	90,01	82,94	95,68	73,46	92,03
Jednodenní náklady tis. Kč	2 014	1 781	1 854	1 727	1 474
Kapitálová potřeba v tis. Kč	181 305	147 693	177 407	126 868	135 680
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	231 685	234 774	217 170	213 370	254 800

Tabulka 12: Kapitálová potřeba 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)



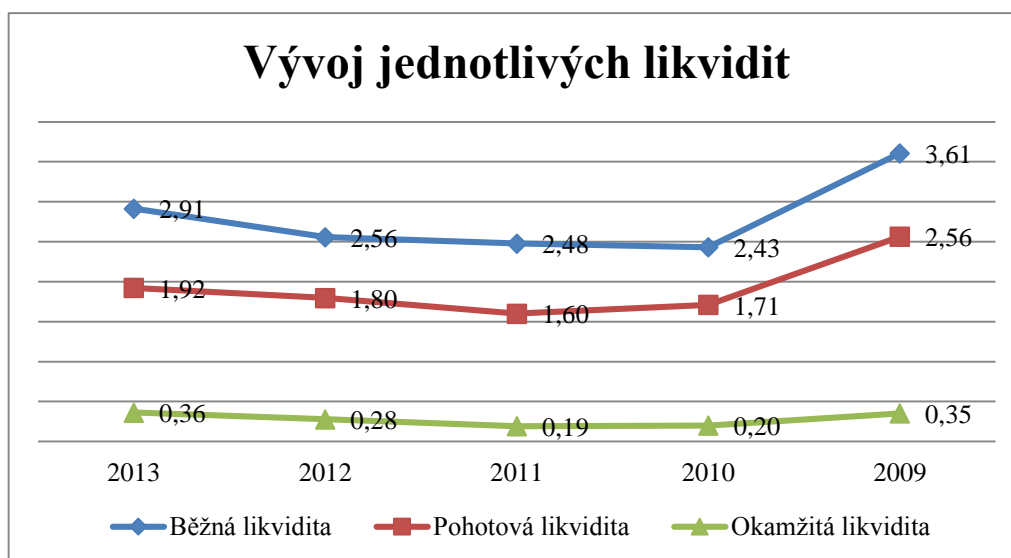
Graf 7: Vývoj kapitálové potřeby a ČPK 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Pokud porovnáme kapitálovou potřebu a čistý pracovní kapitál, dospějeme k závěru, že podnik měl k dispozici více čistého pracovního kapitálu, než byla potřeba na pokrytí jeho nákladů. Jde tedy o neefektivní využívání čistého pracovního kapitálu.

4.3.2 Finanční analýza likvidity

Likvidita	2013	2012	2011	2010	2009
Oběžná aktiva v tis. Kč	352 749	385 430	364 264	362 551	352 568
Zásoby v tis. Kč	119 906	114 868	129 009	107 421	101 940
Finanční majetek v tis. Kč	43 882	42 000	28 163	29 817	34 520
Krátkodobé závazky v tis. Kč	121 064	150 656	147 094	149 181	97 768
Běžná likvidita	2,91	2,56	2,48	2,43	3,61
Pohotová likvidita	1,92	1,80	1,60	1,71	2,56
Okamžitá likvidita	0,36	0,28	0,19	0,20	0,35

Tabulka 13: Vývoj jednotlivých likvidit 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)



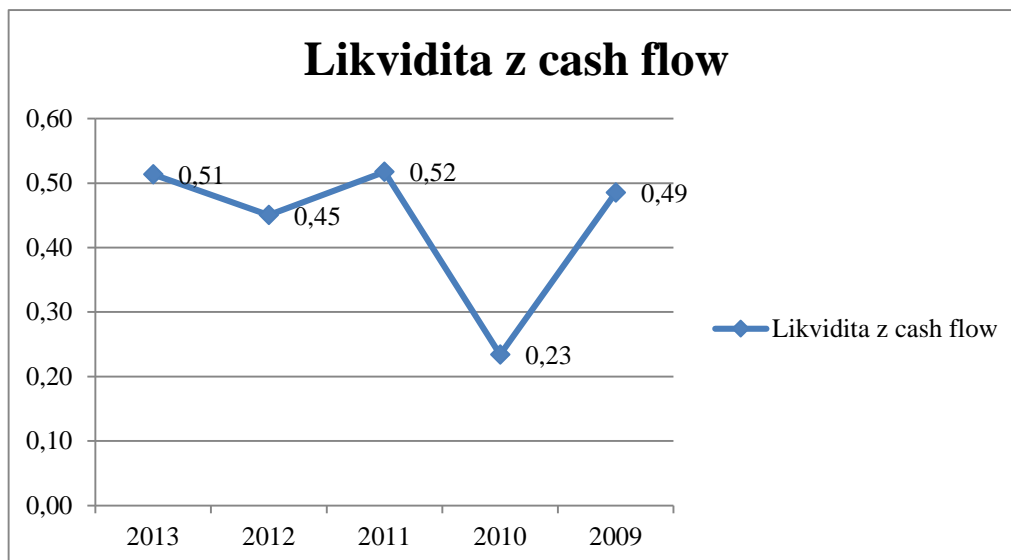
Graf 8: Vývoj jednotlivých likvidit 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Výše provedená analýza likvidity naznačuje, že podnik se mírně odchyľuje od doporučovaných hodnot. V případě běžné a pohotové likvidity je ukazatel vyšší než průměrné hodnoty a podnik tedy je schopen přeměnit svůj majetek na peníze, aby mohl platit své závazky (dluhy). V tomto případě má firma velmi konzervativní strategický přístup, což však znamená, že za cenu likvidity omezuje svůj rentabilitu.

V případě likvidity okamžité je situace opačná, firma sice má momentální schopnost hradit své závazky, které jsou splatné, avšak zde je přístup daleko riskantnější. Minimální hodnota okamžité (peněžní) likvidity se někdy uvádí 0,2. V zahraniční literatuře se označuje za pravidlo „one to five rule“, které znamená, že podnik by měl mít takové množství pohotových peněžních prostředků, aby byl schopen ihned zaplatit svoje krátkodobé závazky alespoň z jedné pětiny. (HOLEČKOVÁ, 2008 str. 120)

Likvidita z cash flow	2013	2012	2011	2010	2009
Provozní cash flow v tis. Kč	62 168	67 866	76 142	34 923	47 450
Krátkodobé závazky v tis. Kč	121 064	150 656	147 094	149 181	97 768
Likvidita z cash flow	0,51	0,45	0,52	0,23	0,49

Tabulka 14: Likvidita z cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

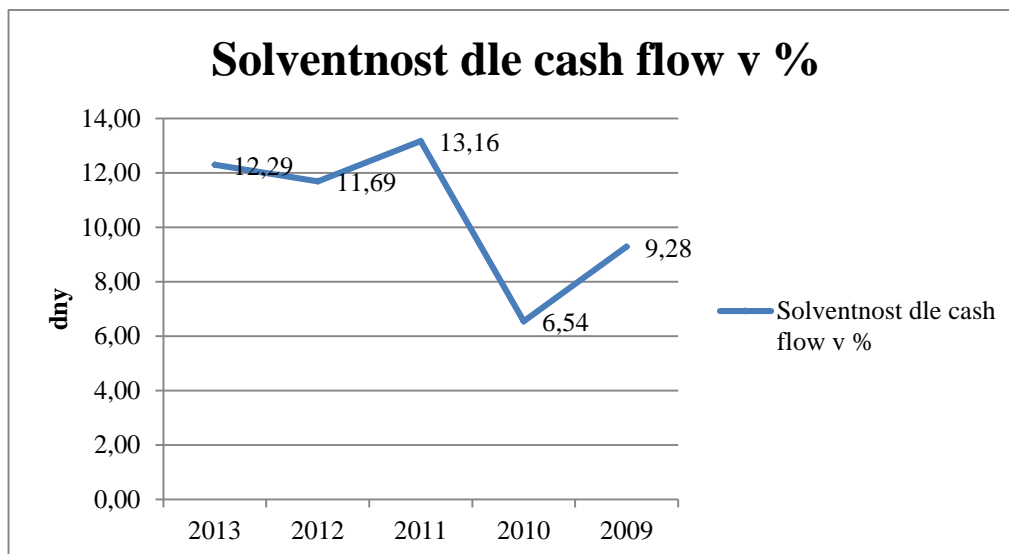


Graf 9: Vývoj likvidity z cash flow 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Likvidita z cash flow je obrazem likvidity pohotové, zde tedy hodnota odpovídá doporučovaným standardům.

Solventnost v %	2013	2012	2011	2010	2009
Cash flow z provozní činnosti	62 168	67 866	76 142	34 923	47 450
Cizí kapitál	549 585	622 476	606 551	563 693	545 749
Finanční majetek	43 882	42 000	28 163	29 817	34 520
Solventnost dle cash flow v %	12,29	11,69	13,16	6,54	9,28

Tabulka 15: Solventnost dle cash flow 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014)

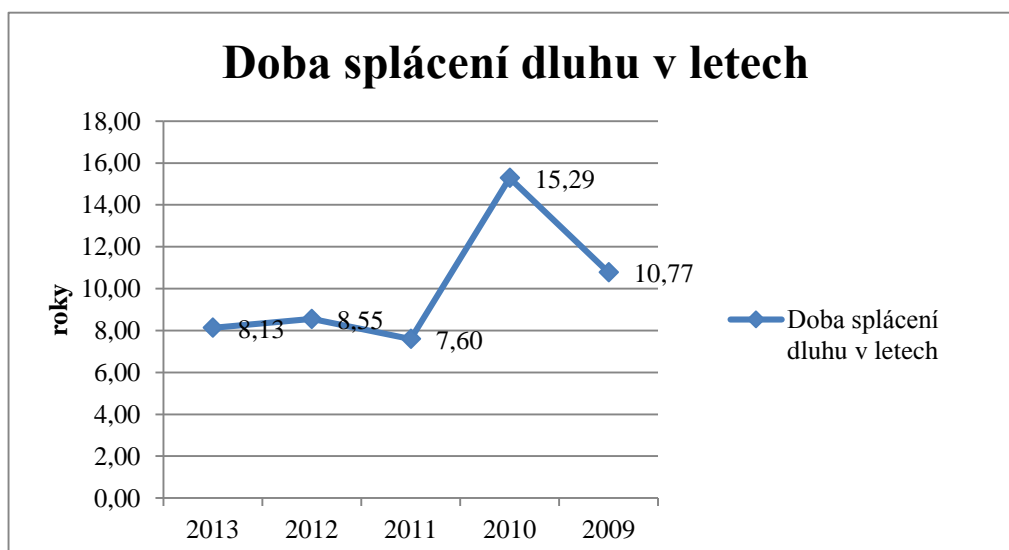


Graf 10: Vývoj solventnosti dle cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Solventnost představuje bezprostřední platební schopnost firmy, jde tedy prakticky o likviditu okamžitou. Hodnota tohoto ukazatele v posledních letech kolísá okolo 12%.

Doba splácení dluhu	2013	2012	2011	2010	2009
Cash flow z provozní činnosti	62 168	67 866	76 142	34 923	47 450
Cizí kapitál	549 585	622 476	606 551	563 693	545 749
Finanční majetek	43 882	42 000	28 163	29 817	34 520
Doba splácení dluhu v letech	8,13	8,55	7,60	15,29	10,77

Tabulka 16: Doba splácení dluhu 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)



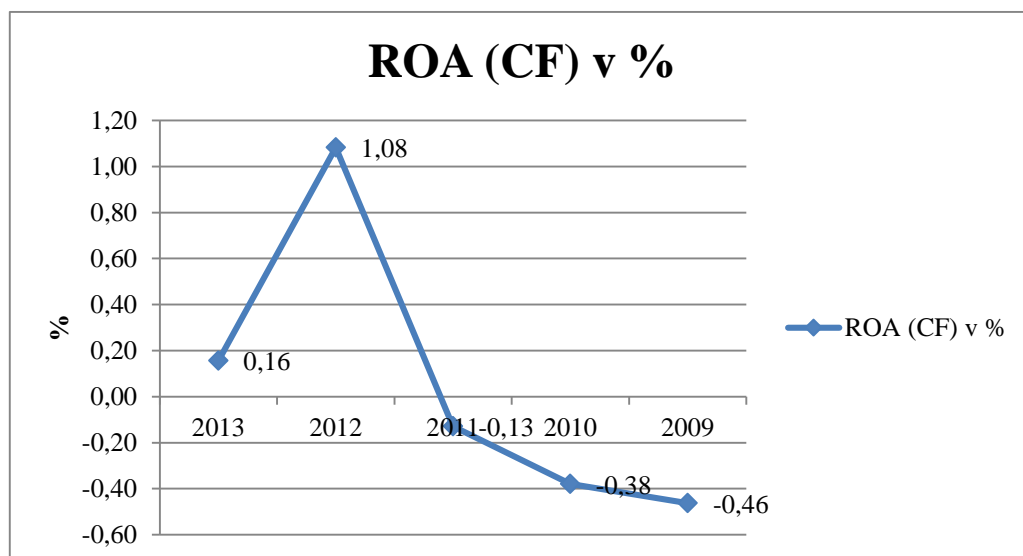
Graf 11: Vývoj doby splácení dluhu 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Pokud si firma zachová současnou úroveň tvorby peněžních prostředků, je schopna své závazky uhradit zhruba za 8 let.

4.3.3 Analýza cash flow

ROA (CF)	2013	2012	2011	2010	2009
Cash flow v tis. Kč	1 883	13 837	-1 654	-4 702	-5 788
Celková aktiva v tis. Kč	1 200 326	1 277 606	1 283 386	1 240 381	1 251 534
ROA (CF) v %	0,16	1,08	-0,13	-0,38	-0,46

Tabulka 17: Rentabilita aktiv z cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

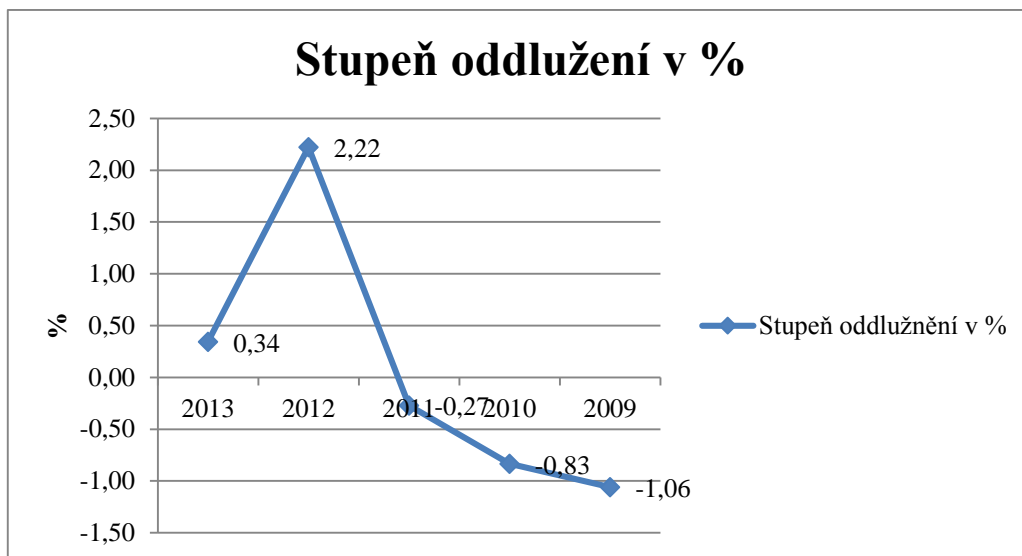


Graf 12: Vývoj rentability aktiv z cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Ukazatel rentability aktiv z cash flow ukazuje, že podnik negeneruje téměř žádné příjmy z kapitálu vázaného v majetku.

Stupeň oddlužení	2013	2012	2011	2010	2009
Cash flow v tis. Kč	1 883	13 837	-1 654	-4 702	-5 788
Cizí kapitál v tis. Kč	549 585	622 476	606 551	563 693	545 749
Stupeň oddlužení v %	0,34	2,22	-0,27	-0,83	-1,06

Tabulka 18: Stupeň oddlužení 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

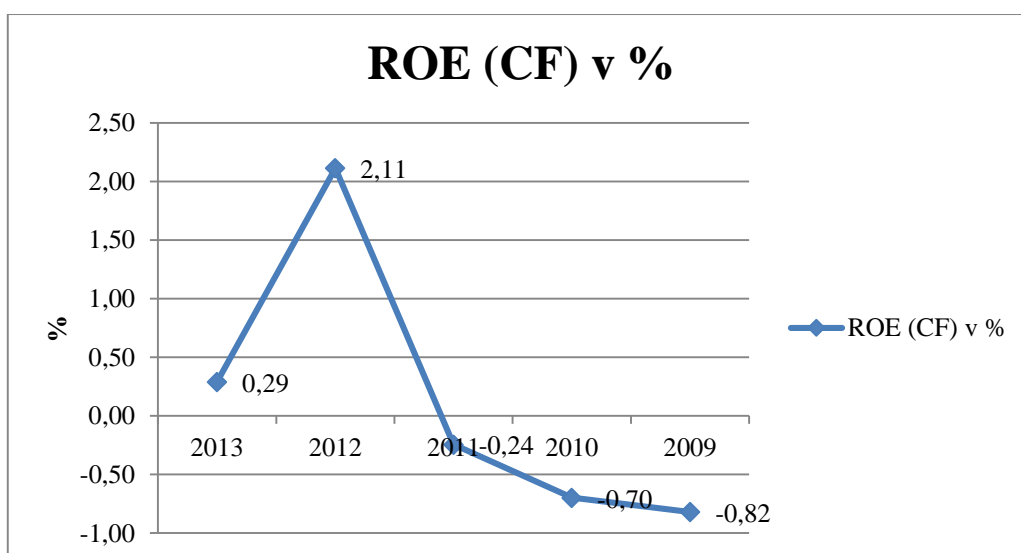


Graf 13: Vývoj stupně oddlužení 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Ukazatel stupně oddlužení ve sledovaném období velmi kolísá. Firma za poslední léta není schopna vlastní finanční silou uhradit své závazky.

ROE (CF)	2013	2012	2011	2010	2009
Cash flow v tis. Kč	1 883	13 837	-1 654	-4 702	-5 788
Vlastní kapitál v tis. Kč	650 648	654 889	675 261	673 013	705 785
ROE (CF) v %	0,29	2,11	-0,24	-0,70	-0,82

Tabulka 19: Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

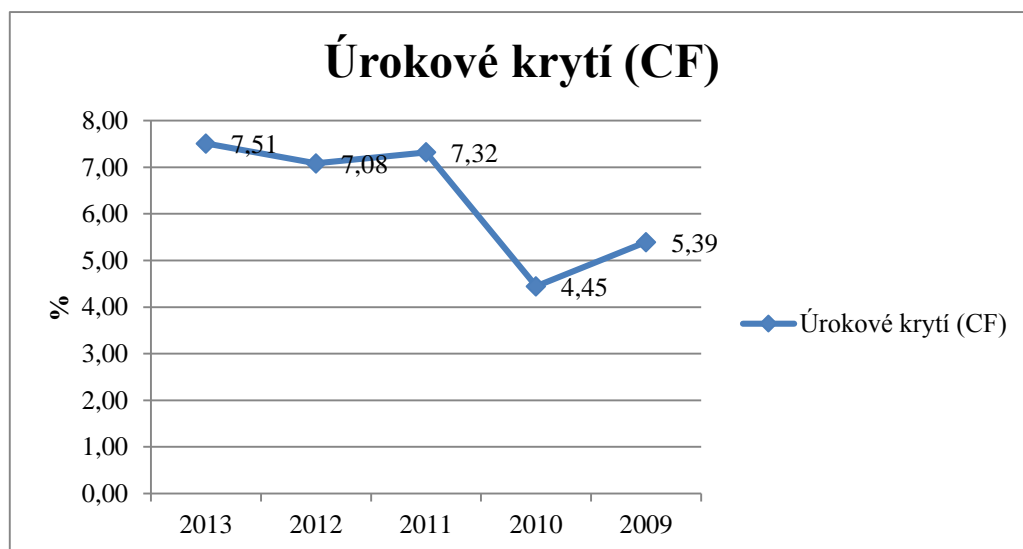


Graf 14: Vývoj rentability vlastního kapitálu z cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Na jednu korunu vlastních investic firma nezískává téměř žádný přírůstek peněžních prostředků.

Úrokové krytí (CF)	2013	2012	2011	2010	2009
Cash flow z provozní činnosti v tis. Kč	62 168	67 866	76 142	34 923	47 450
Placené úroky v tis. Kč	8 281	9 584	10 401	7 854	8 799
Úrokové krytí (CF)	7,51	7,08	7,32	4,45	5,39

Tabulka 20: Úrokové krytí dle cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

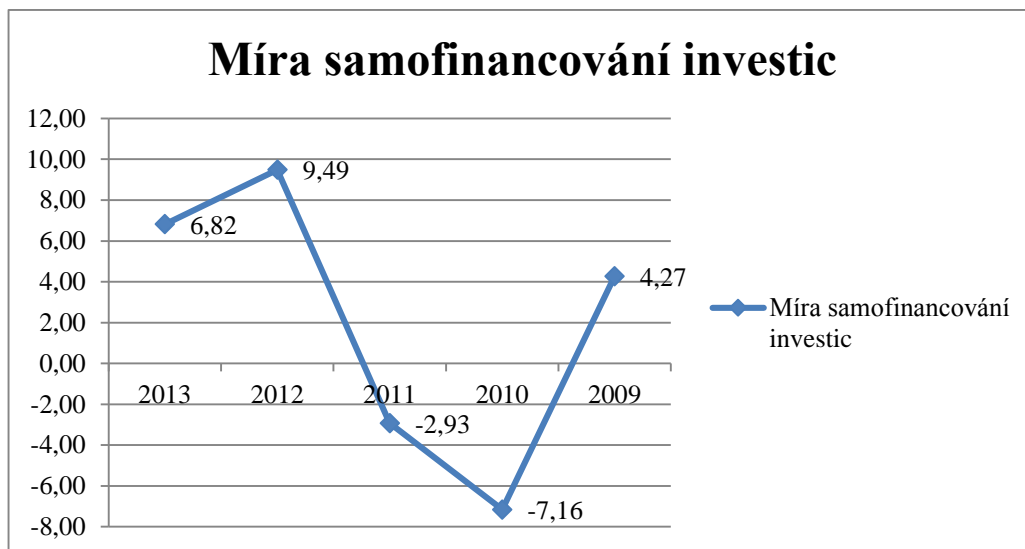


Graf 15: Vývoj úrokového krytí dle cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Firma je schopna generovat finanční prostředky na úhradu úroků zhruba ve výši 7,5%. Ukazatel má za poslední sledovaná období téměř stejnou hodnotu.

Míra samofinancování investic	2013	2012	2011	2010	2009
Cash flow z provozní činnosti v tis. Kč	62 168	67 866	76 142	34 923	47 450
Investice v tis. Kč	9 119	7 154	-26 010	-4 879	11 105
Míra samofinancování investic	6,82	9,49	-2,93	-7,16	4,27

Tabulka 21: Míra samofinancování investic 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

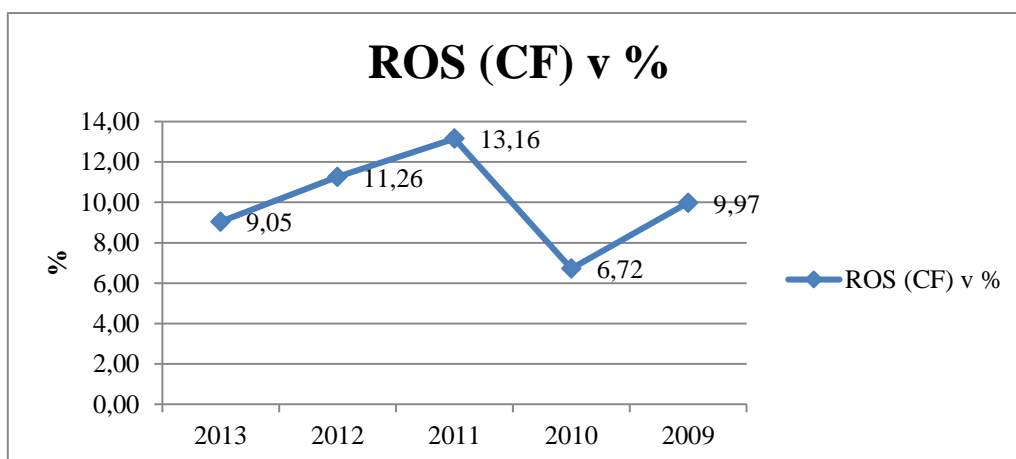


Graf 16: Vývoj míry samofinancování investic 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Z vlastních zdrojů je firma schopna financovat plánované investice pouze ze 7%.

ROS (CF)	2013	2012	2011	2010	2009
Cash flow z provozní činnosti v tis. Kč	62 168	67 866	76 142	34 923	47 450
Tržby z vlastních výrobků a sl. V tis. Kč	687 284	602 880	578 740	519 855	475 750
ROS (CF) v %	9,05	11,26	13,16	6,72	9,97

Tabulka 22: Rentabilita tržeb dle cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)



Graf 17: Vývoj rentability tržeb dle cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)

Ukazatel rentability tržeb z cash flow v posledních letech klesá, na jednu korunu tržeb firma vytváří 9 haléřů cash flow. Klesající hodnota naznačuje stále slabší efektivitu tržeb.

5. ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY CONTROLLINGU V PODNIKU

Z předchozích rozborů současného stavu controllingu v podniku plyne, že společnost **nemá samostatný útvar controllingu ani pracovníka**, který by se zabýval **výhradně** controllingem. Je zde pouze pracovník, který provádí analýzy výsledků, především pro potřeby reportingu pro řídicí pracovníky, vedení firmy nebo externí uživatele. U společností tohoto typu, středních a velkých společností, by rozhodně pozice controllera neměla být zanedbávána.

Základními činnostmi controllingu se v podniku zabývají pracovníci na několika pozicích, především generální ředitel, ředitel pro strategický rozvoj, finanční ředitel a hlavní účetní. Některé z těchto činností jsou zajišťovány externím dodavatelem a nemalá část zde zcela chybí.

Zavedením pozice controllera by měl tento pracovník zpočátku zabezpečit controllingový systém jako celek, měl by zpracovat **controllingové směrnice** a postupy i další **chybějící vnitropodnikové směrnice** týkající se například oblasti účetnictví, správy pohledávek, závazků, odpovědností za jednotlivé činnosti a další. V podniku výborně fungují postupy a direktiva týkající se managementu kvality, což jednoznačně potvrzují audity provedené v minulých obdobích. Vnitropodnikové směrnice, ať už povinné a vyplývající z legislativy či směrnice nepovinné, které by mohly přispět ke zprůhlednění a zkvalitnění celého řízení podniku, je možno zařadit mezi základní nástroje operativního controllingu.²⁹

Controller by se měl dále zabývat finančním plánem a skutečnými výsledky podniku, na jejichž základě by měly být vytvářeny analýzy a doporučovány managementu možnosti ovlivňování výsledků k optimálním hodnotám.

Podnik má k dispozici **kvalitní informační systém**, který **není dostatečně využíván**, a proto ani nemůžou být k dispozici kvalitní relevantní informace o stavu a řídicích činnostech firmy a odpovědní pracovníci jsou nuceni si tato data zpracovávat mimo primární informační systém. Manažeři raději využívají své tabulky, tvořené především prostřednictvím MS Excel, a ty pak porovnávají s podnikovým informačním systémem.

²⁹ Viz kapitola 1.2.3

Vedení podniku a řídicí pracovníci by měli klást důraz na stoprocentní využívání tohoto systému, z kterého by pak všechny potřebné informace mohli čerpat.

Manažeři společně s controllerem by měli činit nápravná opatření při zjištění odchylek. Controller by se měl výborně orientovat v organizační struktuře a jednotlivých činnostech podniku a měl by znát nástroje pro vedení lidí a nástroje pro řízení kvality. Měl by začít s podporou plánování na všech úrovních organizace, stanovováním cílů podniku, sestavováním prognóz pro budoucí období a poskytovat poradní služby jednotlivým řídicím pracovníkům středisek a závodů, vést změny a spolupracovat při tvorbě strategií a plánování investic.

V podniku také zcela **chybí sekce nákupu**. Nákup provádí finanční ředitel, což v tak velkém podniku není vhodným optimálním řešením. Základní funkcí nákupu je zabezpečení materiálových vstupů v dané kvalitě, kvantitě a v daném čase. Funkce nákupu by měla směřovat k uspokojování potřeb podniku, a to výrobních, provozních, investičních, nevýrobní povahy, sociálních i dalších, k uskutečnění nejen prosté dodávky, ale plného servisu ve smyslu hmotném i informačním.

Funkce nákupní tedy zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb. Základním úkolem nákupu je zabezpečit plynulý chod výrobních i nevýrobních procesů podniku.

Controlling nákupu je jednou z operativních složek controllingu. Jeho důležitost spočívá především ve výrobních podnicích, jakým popisovaná akciová společnost bezesporu je. Nákup materiálu a služeb a z nich vyplývající následné zásoby sehrávají pro výsledky hospodaření významnou roli. Pro optimální řízení nákupu a zásob včetně jejich všech složek (nakupovaných, vlastní výroby, rozpracovaných zakázek, polotovarů, hotových produktů a zboží) je důležité, aby za ně byla definována jednoznačná odpovědnost.

Hlavní úlohou controllingu nákupu by mělo být:

- řízení zásob – např. pomocí ABC³⁰,
- přiřazení zodpovědnosti za jednotlivé složky zásob,
- vyhodnocování nepravidelností a odchylek,
- volba vhodných a strategických dodavatelů,

³⁰ Paretova analýza (80:20)

- hodnocení dodavatelů a jejich bonita (včetně možnosti uplatňování slev a bonusů),
- optimalizace stavu zásob a zabezpečení plynulého toku,
- důraz na maximální kvalitu a minimální ceny nakupovaných zásob.

5.1 Zhodnocení účinnosti controllingu likvidity a cash flow

Jednou ze zásadních podmínek řízení společnosti je řízení jejího financování, v této oblasti je nejvíce patrný nedostatečný stav controllingu v podniku. V organizaci neprobíhá využívání finančních nástrojů controllingu v takovém rozsahu a kvalitě, která by byla žádoucí, a to proto, že v podniku není zavedena pozice controllera a výlučně touto činností se nikdo nezabývá.

Finanční controlling a řízení financování postupuje obvykle dle aktuální situace, která není předem nijak plánována a není zde tedy možnost porovnání s předem stanovenými optimálními stavy. Nelze tedy jednoznačně zjistit a zhodnotit, jak a proč dochází k různému rozhodování v této oblasti a zároveň, jak případné negativní okolnosti eliminovat.

Ze zpracované finanční analýzy a vývoje jednotlivých položek rozvahy a výsledovky je patrná výrazná expanzivní investiční politika, která ovlivňuje hospodářské výsledky firmy. Rostoucí trend běžné a pohotové likvidity v meziročním porovnání by měl vést k obezřetnosti řízení oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Rentabilita společnosti je dle ukazatelů rentability z cash flow na velmi nízké úrovni, což by mělo být pro vedení společnosti dalším výstražným podnětem k efektivnějšímu řízení financování. Dlouhodobé investice, které jsou z větší části kryty dlouhodobým cizím kapitálem, budou finanční situaci podniku ovlivňovat ještě několik příštích let.

Společnost by měla urychleně přijmout nápravná opatření, měla by se výrazněji zabývat controllingem financování svých zájmů a řízením majetku, jak oběžných, tak stálých aktiv.

Doporučená nápravná opatření, kterými by se měla společnost nutně zabývat, aby bylo dosaženo efektivního řízení podniku a optimálních výsledků hospodaření v dalším období, jsou tedy následující:

- zhodnocení efektivnosti hospodaření,
- dodržování pravidel hospodárnosti a úspornosti,

- optimalizace energetických nákladů (dlouhodobé smlouvy s dodavateli energií),
- udržení minimálních nákladů při získávání přímého materiálu,
- přizpůsobování mzdovému vývoji a mzdovým tarifům,
- dodržování kalkulací a rozpočtů,
- zvýšení kontroly při výrobě,
- racionální využívání informačních technologií,
- zlepšení operativního a taktického plánování.

5.2 Návrh na zlepšení controllingu likvidity a cash flow

Po zhodnocení účinnosti controllingu v podniku, kterému předcházela důkladná analýza controllingových aktivit podniku, lze doporučit konkrétní návrhy, které povedou ke zvýšení efektivity controllingu likvidity a cash flow a zároveň finančního managementu společnosti.

5.2.1 Používání Výkazu cash flow

Zavedení a používání Výkazu cash flow (Přehledu o peněžních tocích) je prioritou při činnostech controllingu. V zákoně o účetnictví³¹ je stanoveno, že účetní jednotky účtující v soustavě podvojného účetnictví sestavují v případech stanovených tímto zákonem účetní závěrku. Účetní závěrka je nedílný celek a tvoří ji:

- Rozvaha (balance),
- Výkaz zisku a ztrát,
- Příloha.

Účetní závěrka může zahrnovat i přehled o peněžních tocích nebo změnách vlastního kapitálu. Z tohoto ustanovení zákona o účetnictví tedy vyplývá, že v současné době není příloha Výkaz cash flow v České republice pro organizace (účetní jednotky) povinná.

V metodických pokynech podnikového informačního systému je vyjádřena možnost nadefinovat prakticky jakýkoliv výkaz a Výkaz cash flow je důležitým nástrojem každého controllera. Prostřednictvím Výkazu cash flow lze provádět ve finanční analýze zhodnocování finanční stability, rentability a likvidity³².

³¹ § 18 zákona č. 563/1991 Sb. O Účetnictví

³² Viz kapitola 4.3

Český účetní standard (ČÚS) č. 23³³, Přehled o peněžních tocích, obsahuje základní postupy při sestavování Přehledu o peněžních tocích, tzv. Výkazu cash flow (cash flow = hotovostní tok). ČÚS č. 23 obsahuje především příklad možného řešení Přehledu o peněžních tocích nepřímou metodou, který by firma mohla použít při definici tohoto výkazu.

Výkaz cash flow je nutným nástrojem při krátkodobém plánování peněžních příjmů a výdajů, při krátkodobém i dlouhodobém sestavování prognóz finančních výsledků firmy. Výkaz cash flow se používá při hodnocení finanční efektivity investičních variant, při oceňování firmy a dalších činnostech strategického plánování.

V oblasti operativního controllingu je Výkaz cash flow naprosto nepostradatelný při kontrole konečného stavu peněžních prostředků, ať už hotovostních nebo bezhotovostních. Podrobnější analýzou Výkazu cash flow je možné zjišťovat, proč je například firma v platební neschopnosti, přestože vykazuje zisk, nebo proč se zvyšuje nedostatek peněžních prostředků apod. Účelem Výkazu cash flow je informovat organizaci, z jakých zdrojů čerpala finanční prostředky a na jaký účel.

5.2.2 Plánování likvidity a cash flow

Zajištění likvidity je jedním z primárních úkolů managementu v rámci finančního řízení podniku. Aby byla likvidita zajištěna, musí být známa její předpokládaná hodnota, tedy vývoj závazků a pohledávek podniku z obchodního styku, zejména jejich splatnosti. V podniku je tato oblast zcela podceněna.

Rozpočty pro plánování likvidity a cash flow by měly být vytvářeny na základě účetních principů. Provozní cash flow by měl být tvořen dle vyfakturovaných prodejů a zároveň očekávaných výdajů na spotřebu, aniž by mělo být přihlíženo k termínům jejich úhrad.

Pro potřeby plánování likvidity by bylo vhodné upravit některé rozpočty tak, aby zároveň sloužily pro plánování likvidity. Jedná se především o očekávané příjmy a výdaje v oblasti finanční a mimořádné činnosti.

Vzhledem k tomu, že organizace dosud nevytváří plán likvidity ani cash flow, se jako nejvhodnější typ plánu cash flow jeví plánovat cash flow v rámci kalendářního roku

³³ Český účetní standard pro podnikatele (pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.č. 023, Přehled o peněžních tocích

(účetního období) a poté plánovací období postupně snižovat a tvořit aktualizace tohoto plánu.

Controlling likvidity v krátkodobé rovině by se měl zabývat monitorováním příjmů a výdajů. Pro sledování příjmů a výdajů firma může použít informace ze svého informačního systému ALTEC. Jedná se o očekávané příjmy, tedy pohledávky, které by měly být ve sledovaném termínu uhrazeny, a očekávané výdaje, tedy závazky dodavatelů, které by měly být ve sledovaném termínu zaplacené. Informace pak musí být porovnávány a vyhodnocovány oproti skutečnému vývoji příjmů a výdajů.

Položka	Plán 14/1	Skutečnost 14/1	Rozdíl	Komentář
Počáteční zůstatek peněžních prostředků				
PZ peněžních prostředků bez kontokorentu a revolvingu				
Plánované příjmy dle pohledávek				
Plánované výdaje dle závazků				
Kontokorent (užití / splátka)				
Úvěry (užití / splátka)				
Mzdy + ostatní				
DPH - Odpočet				
DPH - Odvod				
Splátky leasingů				
Zálohy na daně				
Dotace				
Investice				
Cash flow (měsíční)				
Konečný zůstatek peněžních prostředků				
KZ peněžních prostředků bez konokorentu a revolvingu				

Tabulka 23: Monitoring příjmů a výdajů (vlastní zpracování, 2014)

Základem cash managementu je především získání přehledu o aktuální a očekávané likvidní nebo-li cash pozici společnosti v jednotlivých oblastech řízení firmy - obchod, investice, provoz a finance. To umožňuje plnění základní funkce při řízení financí, a to zajištění dostatečné likvidity na jednotlivých účtech pro realizace odchozích plateb.

5.2.3 Efektivnější řízení čistého pracovního kapitálu

Jak již bylo výše uvedeno, podnik by měl zavést funkci ředitele nákupu (vedoucího, manažera), který by zajišťoval efektivní řízení závazků a zásob³⁴, které je součástí řízení čistého pracovního kapitálu, jehož optimalizace patří mezi významný nástroj controllingu likvidity.

³⁴ Viz kapitola 5

Další složku pracovního kapitálu, tedy pohledávky, by organizace také neměla zanedbávat. Stav pohledávek a objemy tržeb se v posledních letech stále zvyšují. Průměrná doba obratu pohledávky se za poslední 4 roky zvýšila o 10 dní.

Činnosti, které se týkají pohledávek podniku, nejsou jen úkolem obchodního oddělení či fakturace. Řízení a taktéž controlling pohledávek je veden napříč několika odděleními podniku. Je tedy nutností, aby pracovníci znali svoji úlohu v tomto procesu. Úlohou controllingu je zavedení optimální praxe, získání co nejvyššího objemu prodaných produktů s co nejnižším počtem nedobytných pohledávek. Controlling pohledávek by se měl samozřejmě zabývat kombinací všech možných omezení rizik a nastavení procesů řízení, která by měla zahrnovat hodnocení rizik, kreditní kontrolu, vymáhání pohledávek a obzvláště službu zákazníkům. Controlling cash flow by měl být základem každého podnikání a klíčovým prvkem řízení pohledávek je dostávat zaplacené včas.

Kontrola neuhrazených pohledávek je v podniku prováděna pouze jednou za měsíc, což není z časového hlediska příliš vhodné řešení. Upomínky k neuhrazeným fakturám i celé vymáhání pohledávek by mělo být zpracováno rychleji. Důrazným prováděním vymáhání pohledávek je možné zkrátit dobu obratu těchto pohledávek a tím i obratový cyklus peněz. Snižováním stavu pohledávek, které jsou po splatnosti, se bude zvyšovat důvěryhodnost firmy pro banky, kterým se každý měsíc předkládají reporty, právě v podobě rozborů pohledávek do splatnosti a po splatnosti³⁵, a bude snižována hodnota běžné a pohotové likvidity, která z provedené analýzy vykazuje vyšší hodnoty, než optimální, což naznačuje neefektivní řízení rentability podniku.³⁶

Návrhem pro zajištění optimálního řízení pohledávek by byla vhodná vnitropodniková směrnice pro vymáhání pohledávek, která by byla současně nástrojem pro controlling pohledávek.

³⁵ Viz kapitola 4.2

³⁶ Viz kapitola 4.3.2

Akciová společnost, a.s.

Ulice č.p.

IČO: 87654321, DIČ: CZ87654321

PSČ Město

Vymáhání pohledávek

V Akciové společnosti a.s. za vymáhání pohledávek odpovídá:

Vedoucí oddělení správy pohledávek

Upomínkové řízení je realizováno obchodním oddělením.

Vedoucí oddělení správy pohledávek upozorní písemně dlužníka na neplnění svých povinností v těchto termínech:

1. stupeň upomínky – formou telefonického upomínání = 2 dny po splatnosti.
2. stupeň upomínky – formou telefonického upomínání = 7 dní po splatnosti.
3. stupeň upomínky – písemnou formou po 14 dnech,
4. stupeň upomínky – písemnou formou po 25 dnech.

Pokud ani po 30 dnech odběratel pohledávku neuhradil, předá vedoucí správy pohledávek podklady podnikovému právníkovi, který zajistí žalobu u příslušného soudu

Zpracoval:

Schválil:

V, dne:

Obrázek 12: Návrh vnitropodnikové směrnice: Vymáhání pohledávek (vlastní zpracování, 2014)

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce „*Controlling likvidity a cash flow ve zvoleném podniku*“ bylo vypracování návrhu na zlepšení podnikového controllingu v oblasti likvidity a cash flow. V popisovaném podnikatelském subjektu jsem zaměstnána jako účetní – controller, analytik dat, a proto cíl předkládané diplomové práce přispěje ke zdokonalení mé praktické činnosti v tomto oboru. Všechny zde mnou navrhované doplňky či inovace budou použity v praxi podniku.

V teoretické části diplomové práce byl definován a obecně shrnut controlling, jeho nástroje a funkce s důrazem na controlling finanční, jehož součástí je controlling likvidity a cash flow. Byla charakterizována pojetí této problematiky různými odborníky, oblasti činností, organizace a postupy. Součástí teorie bylo také objasnění využití controllingu ve vztahu k finančnímu řízení.

Praktická část byla soustředěna na controlling konkrétního vybraného podniku, byla v ní popsána jeho organizace a systém. Hlavní část byla zaměřena na provádění finančního controllingu, především controllingu vztahujícího se k likviditě a cash flow. Byly podrobně zanalyzovány všechny controllingové činnosti, týkající se této oblasti. Byla provedena finanční analýza likvidity, pracovního kapitálu a cash flow. Byl zde zhodnocen přínos a význam controllingu likvidity a cash flow pro management a řízení podniku.

Smyslem controllingu likvidity a cash flow je využívání jeho nástrojů k podpoře finančního řízení podniku. Controllingové nástroje lze uplatňovat podle konkrétních podmínek každého podnikatelského subjektu tak, aby výběr z případných variant řešení byl pro podnik tím nejvhodnějším. Nelze vytvořit jednotvárný návod, dle kterého by se řídily všechny podniky. Každá firma se musí ohlížet na různá kritéria, která při volbě vhodných nástrojů controllingu připadají v úvahu, jako je například její velikost, organizační struktura, styl vedení a další specifické podmínky, orientace a strategie podniku.

Delegování pravomocí a určení odpovědností za jednotlivé controllingové činnosti, nejen v oblasti finanční, je jedním z nejdůležitějších úkolů zkvalitnění vnitřního řízení podniku a umožňuje následnou kontrolu z řad managementu podniku i z jeho vnějšího okolí.

Na základě rozboru organizační struktury sledovaného subjektu, rozboru jeho finančního řízení a controllingu a podrobné finanční analýzy na bázi cash flow, byly navrženy

konkrétní akce a postupy k odstranění nedostatků controllingu likvidity a cash flow. Byla doporučena aplikace a tvorba Výkazu o peněžních tocích (Cash flow), který je pro controlling podniku nadmíru významný. Dále byl předložen návrh na plánování likvidity a cash flow z krátkodobého hlediska. Pro efektivnější řízení a controlling pracovního kapitálu byl vytvořen návrh vnitropodnikové směrnice k důraznějšímu řízení pohledávek, které v konečném efektu přispěje k optimálnímu výsledku likvidity, ale i rentability podniku.

Navrhovaná doporučení povedou k vyšší efektivnosti controllingu likvidity a cash flow v podniku, vyšší přesnosti vykazovaných informací v této oblasti a ke znázornění vazeb mezi sledovanými ukazateli a controllingovými činnostmi. Důležité je také zmínit, že uvedená nápravná opatření povedou ke zvýšení transparentnosti systému finančního řízení podniku a zefektivnění jeho procesů.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nástroje operativního controllingu (vlastní zpracování dle Consulting plus Management, 2014).....	18
Tabulka 2: Oblasti finančního controllingu - vlastní zpracování dle (HOLEČKOVÁ, 2008).....	26
Tabulka 3: Schéma přehledu cash flow – přímá metoda - vlastní zpracování dle (ČERVENÝ, 2010).....	40
Tabulka 4: : Schéma přehledu cash flow – nepřímá metoda (vlastní zpracování, 2014)	40
Tabulka 5: Přehled o peněžních tocích (Cash flow) 2009 – 2013 v tis. Kč (vlastní zpracování, 2014)	61
Tabulka 6: Vývoj čistého pracovního kapitálu 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	62
Tabulka 7: Doba obratu zásob 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	63
Tabulka 8: Doba obratu pohledávek 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	63
Tabulka 9: Doba obratu závazků 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	64
Tabulka 10: : Obratový cyklus peněz (Cash to cash) 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	65
Tabulka 11: Měsíční cyklus cash-to-cash v letech 2012 a 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	66
Tabulka 12: Kapitálová potřeba 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	67
Tabulka 13: Vývoj jednotlivých likvidit 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	68
Tabulka 14: Likvidita z cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	69
Tabulka 15: Solventnost dle cash flow 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	69
Tabulka 16: Doba splácení dluhu 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	70
Tabulka 17: Rentabilita aktiv z cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	71
Tabulka 18: Stupeň oddlužení 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	71
Tabulka 19: Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	72
Tabulka 20: Úrokové krytí dle cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	73
Tabulka 21: Míra samofinancování investic 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)...	73
Tabulka 22: Rentabilita tržeb dle cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014) ...	74
Tabulka 23: Monitoring příjmů a výdajů (vlastní zpracování, 2014).....	80

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Průnik úloh controllera a manažera (HORVÁTH, 2004 str. 6)	12
Obrázek 2: : Koncepce controllingu (ESCHENBACH, 2004 str. 124).....	16
Obrázek 3: : Fáze procesu controllingu (KRÁL, 2002 str. 25).....	19
Obrázek 4: Controllingový model z hlediska plánovacích, analytických a informačních nástrojů. (KOLÁŘ, 2009).....	20
Obrázek 5: Controlling – liniová pozice (Vollmuth, 2002 str. 20).....	21
Obrázek 6: Controlling – štábní pozice (Vollmuth, 2002 str. 20)	21
Obrázek 7: Cíle finančního řízení (vlastní zpracování, 2014)	24
Obrázek 8: Cyklus cash to cash (KAPLAN, 1996 str. 58)	35
Obrázek 9: Základní struktura přehledu cash flow – vlastní zpracování dle (ČERVENÝ, 2010).....	39
Obrázek 12: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování, 2014)	49
Obrázek 13: : Organizační schéma ekonomického úseku (vlastní zpracování, 2014) ...	58
Obrázek 14: Návrh vnitropodnikové směrnice: Vymáhání pohledávek (vlastní zpracování, 2014)	82
Graf 1: Vývoj čistého pracovního kapitálu 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	62
Graf 2: Vývoj doby obratu zásob 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014)	63
Graf 3: Vývoj doby obratu pohledávek z obchodního styku 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	64
Graf 4: Vývoj doby obratu závazků z obchodního styku 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	64
Graf 5: Vývoj cyklu Cash-to-cash 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	65
Graf 6: Měsíční vývoj cyklu cash-to-cash v letech 2012 a 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	66
Graf 7: Vývoj kapitálové potřeby a ČPK 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014)	67
Graf 8: Vývoj jednotlivých likvidit 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	68
Graf 9: Vývoj likvidity z cash flow 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	69
Graf 10: Vývoj solventnosti dle cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	70
Graf 11: Vývoj doby splácení dluhu 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	70
Graf 12: Vývoj rentability aktiv z cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014) ..	71

Graf 13: Vývoj stupně oddlužení 2009 - 2013 (vlastní zpracování, 2014).....	72
Graf 14: Vývoj rentability vlastního kapitálu z cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	72
Graf 15: Vývoj úrokového krytí dle cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	73
Graf 16: Vývoj míry samofinancování investic 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	74
Graf 17: Vývoj rentability tržeb dle cash flow 2009 – 2013 (vlastní zpracování, 2014)	74

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Consulting plus Management, s.r.o. CONTROLLINGOVÉ NÁSTROJE. *Consulting Plus*. [Online] 2009, [Cit 8.3.2014], Dostupné z: <http://www.consultingplus.cz/uploads/Controllingovenastroje.pdf>.

ČERVENÝ, Josef. Controlling. *Courseware ZCU*. [Online], Západočeská univerzita v Plzni. Plzeň, [Cit 28.3.2014], Dostupné z: <https://courseware.zcu.cz/>.

ESCHENBACH, Rolf. a kol. *Controlling*. 2. vydání. Praha : ASPI Publishing s.r.o., 2004, str. 816, ISBN 80-73570-35-1.

ESCHENBACH, Rolf., SILLER, Helmut. *Profesionální controlling, Koncepce a nástroje*. 2. přepracované vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR a.s., 2012, str. 377, ISBN 978-80-7357-918-0.

FREIBERG, František. *Finanční controlling. Koncepce finanční stability firmy*. 1. vydání. Praha : Management Press, 1996, str. 200, ISBN 80-85943-03-4.

Gradient. CONTROLLING A REPORTING. *Gradient 5, Podnikatel'ský servis*. [Online] 2012. [Cit 28.2.2014], Dostupné z: <http://www.gradient5.sk/controlling-a-reporting.html>.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha : ASPI, a.s., 2008, str. 208, ISBN 978-80-7357-392-8.

HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu – cesta k účinnému controllingu*. 5. přepracované vydání. Praha : Profess Consulting s.r.o., 2004, str. 288, ISBN 80-7259-002-2.

Interní zdroje akciové společnosti 2014

JUNG, Hans. *Controlling*. 2. vydání. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2007, str. 674, ISBN 978-3-486-58500-1.

KAPLAN, Robert, NORTON, P. David. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. II. Title. Cambridge : Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996, str. 328, ISBN 087-58-465-13.

KOLÁŘ, Jan. *Controlling a reporting z pohledu analytických nástrojů*. *Časopis Úspěch*. [Online] API - Akademie produktivity a inovací, s.r.o., 2009. [Cit 10.3.2014], Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69565.controlling-a-reporting-z-pohledu-analytickych-nastroju/>.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2002, str. 664, ISBN 978-80-7261-217-8.

KUTÁČ, Josef., JANOVSÁ, Kamila. *Podnikový controlling*. 1. vydání. Ostrava : Technická univerzita Ostrava, 2012, str. 155, ISBN 978-80-248-2593-9.

MANN, Rudolf., MAYER, Elmar. *Controlling - metoda úspěšného podnikání*. Praha : Profit a.s., 1992, str. 358, ISBN 80-85603-20-9.

MICHEL, Uwe. 2011. *Controlling 2020: Was sind aktuelle Treiber, Herausforderungen und Chancen im Controlling?* *www.competence-site.de*. [Online] 2011. [Cit 28.2. 2014],

Dostupné z: <http://www.competence-site.de/hr-controlling/answer-Michel-RE-2-Controlling-2020-Was-aktuelle-Treiber-Herausforderungen-Chancen-Controlling>.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 192, ISBN 978-80-247-3441-5.

SVOBODA, Jaroslav. *Cash flow jako prvek finanční analýzy*. [Online] České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, [Cit 15.3.2014], Dostupné z: xarqon.jcu.cz/zf/veda_a_vyzkum/svoc_a_dsp/.../svobodano.doc.

SYNEK, Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2007, str. 464, ISBN 978-80-247-1992-4.

VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999, str. 324. ISBN 80-86119-21-1

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vydání. Praha : Profess Consulting, 2004, str. 357, ISBN 80-7259-032-4.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling Nový nástroj řízení*. Praha : Profess Consulting, 2002. str. 226, ISBN: 978-80-85235-54-8.

www.faf.cz. Analýza likvidity. *Finanční analýza firmy*. [Online] FAF-Finanční analýza firmy.[Cit 11.3.2014], Dostupné z: <http://www.faf.cz>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Porovnání nákladů a spotřeb za uplynulá týden

Příloha B: Výkaz o činnosti manažera

Příloha C: Grafické vyjádření struktury pohledávek

Příloha D: Struktura pohledávek

Příloha E: Upomínka č. 2

Příloha F: Rozvaha 2009 – 2013 v tis. Kč

Příloha G: Výkaz zisků a ztrát 2009 – 2013 v tis. Kč

Příloha B: Výkaz o činnosti manažera

Jméno:		Status legenda:	Nezahájeno
Středisko:			Probíhá
Předmět činnosti	HR		Ukončeno
			Zpožděno
			Neznámo
			Pozastaveno
			Zrušeno

Informace o běžných činnostech:

Týden:	Datum:	Popis běžné činnosti:
10	3.-7.3.	1. Prémie – leden 2014 - porovnání, analýza 2. Náklady práce – skupina SK - 2011 – 2013 – úkol z porady GŘ
11	10.-14.3.	1. Prémie – leden 2014 - přehled po útvarech a skupinách středisek 2. Náklady práce – únor 2014 - příprava dat 3. Osobní náklady skupin výrobních středisek 2013-14 - definice skupin a struktury dat
12	17.-21.3.	1. Náklady práce – únor 2014 - zpracování a analýza dat 2. Pers. inf. systém - věrohodnost zpracovávaných dat – sestavy pam706 a 703 3. Osobní náklady skupin výrobních středisek 2013-14 - porovnávání dat 2011 -2014
13	24.-28.3.	1. Přesčasy – únor 2014 - zpracování a analýza útvarových dat 2. Pers. inf. systém – sestavy pam706 a 703 - jednání o útvarových datech – struktura, hodnověrnost 3. Datový model odměňování - revize dat, úprava modelu

Informace o schůzkách:

Týden:	Datum:	Společnost:	Jméno:	Důvod jednání:	Výsledek jednání:

Plnění úkolů:

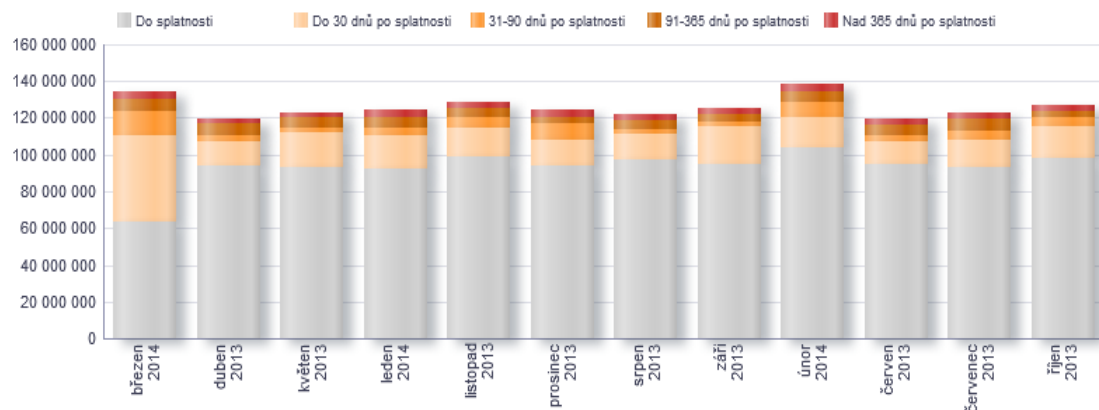
Týden:	Dat zadání:	Termín ukončení:	Odpovědná osoba:	Popis úkolu:	Status:	Skutečně splněno:
>10	28. týden	31.7.2013, 31.8., 15.9., 30.9.; 15.10.;17.10. leden 2014, 31.03.2013	Průcha, Hubinský, Miškovský	Výkonové odměňování - fin.model, hlavní zásady, příprava podkladů, příprava novely int.předpisu> závěry, řešení, novela předpisu, porada s řediteli, Prémiový řád > finální verze	Pozastaveno	
	44. týden	31.12.2013, 31.03.2014	Průcha	Pers. Informační systém -struktura informací, potřeba změny v mzd.modulu > návrh změn ve mzd. modulu	Probíhá	
	48. týden	31.12.2013; 31.1.2014; 15.02.2014	Průcha, Miškovský	Personální plán 2014 - mzdové náklady - příprava, počty zaměstnanců, - struktura os.nákladů, zásady čerpání	Ukončeno	10. týden
	5. týden	15.2.2014	Průcha	Náklady práce – 1-12/2013 - data a analýza	Ukončeno	10. týden
	6. týden	28.2.2014, 15.03.2014, 31.03.2014	Průcha, Miškovský	Prémie 2013 – přeplňování - ověření dat a modelu	Probíhá	
	10. týden	14.3.2014	Průcha	Prémie – leden 2014 - přehled po útvarech	Ukončeno	11. týden
11	11. týden	21.3.2014	Průcha	Náklady práce – únor 2014 - zpracování a analýza dat	Ukončeno	21.3.2014
12	12. týden	28.3.2014	Průcha	Přesčasy – únor 2014 - zpracování a analýza útvarových dat	Ukončeno	28.3.2014
13	13. týden	28.3.2014	Průcha, Miškovský	Osobní náklady 2014 - zpracování, analýza datových sestav	Probíhá	

Témata k řešení:

Hodnocení zaměstnanců – vedoucí a jejich personální nástupci
 - Výkonové odměňování
 - Mzdové náklady - rekapitulace
 Potenciální dopad: Úspory nákladů, zvýšení produktivity

Příloha C: Grafické vyjádření struktury pohledávek

Struktura pohledávek



Příloha D: Struktura pohledávek

	2013								2014			
	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Stav platby												
Do splatnosti	94 069 150	92 633 028	94 645 518	92 746 303	97 160 728	94 836 713	98 107 988	98 700 905	94 109 237	91 827 523	103 861 203	63 639 016
Do 30 dnů po splatnosti	13 461 807	19 442 230	12 591 927	15 144 194	14 243 870	20 719 399	16 909 588	15 499 174	14 222 901	18 312 803	16 825 928	46 317 613
31-90 dnů po splatnosti	3 232 625	2 282 669	2 921 967	5 148 190	2 466 129	2 420 550	5 531 307	6 030 332	9 121 861	4 176 227	7 888 764	13 729 237
91-365 dnů po splatnosti	6 460 063	6 009 461	6 308 517	6 294 816	4 635 669	3 709 853	3 077 325	4 751 348	3 173 638	6 331 653	5 488 519	6 369 174
Nad 365 dnů po splatnosti	2 566 845	2 307 196	2 767 163	3 290 025	3 488 092	3 705 043	3 214 033	3 742 080	3 524 449	4 104 644	4 021 118	4 004 367
Celkový součet	119 790 491	122 674 584	119 235 093	122 623 528	121 994 489	125 391 558	126 840 241	128 723 839	124 152 086	124 752 850	138 085 532	134 059 408

Příloha E: Upomínka č. 2

Zapsán kde: Krajský soud v Plzni

Spisová zn: oddíl B, vložka XXX

Datum : 01.12.19XX

Zákl.jméni: XXXXXXXXXXX KČ Interní číslo firmy: 1000767

IČ : 87654321

IČ : 12345678

DIČ: CZ87654321

DIČ: CZ12345678

Telefon:

Fax:

Akciová společnost a.s.

Odběratel s.r.o.

Ulice č.p. XX

TOVÁRNÍ ul.

123 45 Město 1

987 65 Město 2

Vyřizuje:

Datum:

Khierová

17.03.2014

Platby zahrnuté k datu : 17.03.2014

U P O M Í N K A Výběr k datu splatnosti: 17.03.2014

Při poslední kontrole nezaplacených faktur jsme zjistili, že jste nám dosud stále neuhradili níže uvedené faktury a zaslané upomínky č. 1. Žádáme Vás laskavě o kontrolu ve Vaší evidenci. Pokud jste uvedené faktury již zaplatili, zašlete nám kopie dokladů o úhradě. Pokud jste platby dosud neprovedli, učiňte tak nejpozději do 5 dnů. Po této lhůtě předáváme nezaplacené pohledávky právnímu zástupci, případná opožděná úhrada bude navýšena o poplatky z prodlení.

S pozdravem

Darina Khierová

<u>Číslo</u> <u>faktury</u>	<u>VvstFa</u> <u>ddmmrr</u>	<u>Splatn</u> <u>ddmmrr</u>	<u>Poč.</u> <u>upom</u>	<u>Částka</u> <u>faktury</u>	<u>Částka</u> <u>platby</u>	<u>Rozdíl</u>
4671300349	091213	231213	2	191963,00	140000,00	51963,00

Příloha F: Rozvaha 2009 – 2013 v tis. Kč

Rozvaha v tisících Kč	2 013	2 012	2 011	2 010	2 009
AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	1 200 326	1 277 606	1 283 386	1 240 381	1 251 534
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	811 937	848 652	883 324	856 999	886 731
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	125 531	156 528	187 826	219 139	250 445
B.I.1. Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3. Software	309	0	-8	0	0
4. Ocenitelná práva	125 222	156 528	187 834	219 139	250 445
5. Goodwill	0	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý	0	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	581 429	587 147	589 951	623 990	622 336
B.II.1. Pozemky	185 366	180 637	180 637	176 728	176 460
2. Stavby	223 837	237 622	256 548	262 163	271 175
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	95 481	90 115	121 066	133 602	87 693
4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	80	80	80	80	80
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	69 656	79 369	32 115	52 592	88 886
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý	7 009	5	867	867	766
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	-681	-1 361	-2 042	-2 723
B.III. Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	104 977	104 976	105 547	13 870	13 951
B.III.1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	97 885	97 885	98 455	6 779	6 829
2. Podíly v účetních jednotkách	6 792	6 792	6 792	6 792	6 822
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba,	0	0	0	0	0
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	300	300	300	300	300
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7. Poskytnuté zálohy na dlouhod. finanční majetek	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	352 749	385 430	364 264	362 551	352 568
C.I. Zásoby (ř.33 až 38)	119 906	114 868	129 009	107 421	101 940
C.I.1. Materiál	29 648	27 350	22 654	21 960	19 570
2. Nedokončená výroba a polotovary	1 525	1 525	1 525	1 264	1 507
3. Výrobky	85 816	83 021	101 783	81 113	77 787
4. Zvířata	0	0	0	0	0
5. Zboží	2 917	2 973	3 046	3 084	3 075
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II. Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	1 000	4 000	4 315	0	0
C.II.1. Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	1 000	4 000	4 315	0	0
3. Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4. Pohledávky za společníky, členy družstva	0	0	0	0	0
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
6. Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
7. Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
8. Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	187 961	224 561	202 777	225 313	216 108
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	127 531	109 193	109 602	82 802	71 853

2. Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
3. Pohledávky - podstatný vliv	32 770	62 492	72 607	60 234	72 680
4. Pohledávky za společníky, členy družstva	0	0	0	0	0
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6. Stát - daňové pohledávky	12 229	7 803	8 126	9 567	8 960
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 479	32 057	3 834	15 040	4 902
8. Dohadné účty aktivní	0	0	0	667	0
9. Jiné pohledávky	13 952	13 016	8 608	57 005	57 713
C.IV. Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62)	43 882	42 000	28 163	29 817	34 520
C.IV.1. Peníze	466	464	469	513	541
2. Účty v bankách	43 416	41 536	27 694	29 304	33 979
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
D.I. Časové rozlišení (ř.64 až 66)	35 640	43 525	35 799	20 831	12 235
D.I.1. Náklady příštích období	2 144	1 622	2 541	1 730	769
2. Komplexní náklady příštích období	33 219	41 892	33 457	18 882	11 381
3. Příjmy příštích období	277	11	-199	218	85
PASIVA CELKEM (ř.68+85+118)	1 200 326	1 277 606	1 283 386	1 240 381	1 251 534
A. Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	650 648	654 889	675 261	673 013	705 785
A.I. Základní kapitál (ř.70 až 72)	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000
A.I.1. Základní kapitál	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000	1 050 000
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II. Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	-4 400	-4 400	-3 830	-3 506	-3 426
A.II.1. Emisní ažio	0	0	0	0	0
2. Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-4 400	-4 400	-3 830	-3 506	-3 426
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond	11 262	11 262	11 212	11 212	11 212
A.III.1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	11 212	11 212	11 212	11 212	11 212
2. Statutární a ostatní fondy	50	50	0	0	0
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	-401 972	-382 171	-384 693	-352 001	-335 459
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0
2. Neuhrazená ztráta minulých let	-401 972	-382 171	-384 693	-352 001	-335 459
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního	-4 242	-19 801	2 572	-32 691	-16 543
B. Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)	549 585	622 476	606 551	563 693	545 749
B.I. Rezervy (ř.87 až 90)	86 989	85 067	83 697	84 681	83 807
B.I.1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	86 989	85 067	83 697	84 681	83 807
2. Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3. Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0	0
4. Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	95 149	104 268	111 422	85 412	80 533
B.II.1. Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2. Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
3. Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	0	0
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7. Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8. Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
9. Jiné závazky	46 914	46 914	46 914	0	0
10. Odložený daňový závazek	48 235	57 354	64 508	85 412	80 533

B.III. Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	121 064	150 656	147 094	149 181	97 768
B.III.1. Závazky z obchodních vztahů	75 593	85 167	84 798	84 143	52 176
2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	0	0
3. Závazky - podstatný vliv	23 321	51 881	46 429	37 916	24 176
4. Závazky ke společníkům, členům družstva	0	0	0	0	0
5. Závazky k zaměstnancům	2 618	2 307	2 885	2 223	2 090
6. Závazky ze sociálního zabezpečení	2 002	1 535	1 819	1 442	1 317
7. Stát - daňové závazky a dotace	509	352	420	333	301
8. Krátkodobé přijaté zálohy	413	393	345	4 232	211
9. Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10. Dohadné účty pasivní	15 004	6 843	9 705	18 818	17 442
11. Jiné závazky	1 604	2 179	693	74	55
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115 až 117)	246 383	282 485	264 338	244 419	283 641
B.IV.1. Bankovní úvěry dlouhodobé	147 879	181 060	156 492	100 324	119 519
2. Krátkodobé bankovní úvěry	98 504	101 425	107 845	144 095	164 122
3. Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.I. Časové rozlišení (ř.119+120)	92	241	1 575	3 675	0
C.I.1. Výdaje příštích období	92	116	0	0	0
2. Výnosy příštích období	0	125	1 575	3 675	0

Příloha G: Výkaz zisků a ztrát 2009 – 2013 v tis. Kč

Výsledovka v tisících Kč	2 013	2 012	2 011	2 010	2 009
I. Tržby za prodej zboží	1 257	1 320	1 279	1 224	1 348
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	532	552	528	480	507
+ Obchodní marže (ř.01-02)	725	768	751	744	841
II. Výkony (ř.05 až 07)	690 079	584 118	601 545	525 633	469 364
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	687 284	602 880	578 740	519 855	475 750
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 795	-18 762	20 931	3 083	-7 866
3. Aktivace	0	0	1 874	2 695	1 480
B. Výkonová spotřeba (ř.09+10)	499 750	446 812	465 141	415 971	380 398
B.1. Spotřeba materiálu a energie	255 478	225 693	245 330	204 868	190 109
2. Služby	244 272	221 119	219 810	211 103	190 289
+ Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	191 053	138 073	137 155	110 406	89 808
C. Osobní náklady (ř.13 až 16)	58 784	48 465	63 225	45 740	43 816
C.1. Mzdové náklady	43 817	36 105	47 046	34 269	33 004
2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	436	436	348	356	356
3. Náklady na sociální zabezpečení	14 499	11 892	15 523	11 092	10 420
4. Sociální náklady	31	32	308	23	35
D. Daně a poplatky	9 305	7 971	7 723	6 997	5 860
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného	91 511	86 208	84 157	78 580	79 653
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	9 065	12 237	32 423	32 431	26 755
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 667	5 232	7 182	4 769	6 063
2. Tržby z prodeje materiálu	5 398	7 004	25 241	27 662	20 692
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého	5 067	1 845	16 397	20 845	18 671
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého	37	1	182	345	1 741
2. Prodaný materiál	5 030	1 844	16 215	20 500	16 930
G. Změna stavu rezerv a opravných položek	9 914	-9 035	-18 041	-11 502	-43 547
IV. Ostatní provozní výnosy	6 881	14 930	15 323	15 612	8 308
H. Ostatní provozní náklady	11 845	19 921	27 211	26 518	18 945
V. Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I. Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0
* Provozní výsledek hospodaření	20 572	9 864	4 230	-8 730	1 473
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J. Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0

VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VII.1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných	0	0	0	0	0
3. Výnosy z ostatního dlouhodobého	0	0	0	0	0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K. Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0
X. Výnosové úroky	287	489	791	1 061	1 046
N. Nákladové úroky	8 281	9 584	10 401	7 854	8 799
XI. Ostatní finanční výnosy	13 317	7 681	18 341	13 077	7 458
O. Ostatní finanční náklady	38 995	30 809	24 926	20 910	24 120
XII. Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P. Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
* Finanční výsledek hospodaření	-33 672	-32 223	-16 195	-14 626	-24 416
Q. Daň z příjmu za běžnou činnost (ř.50+51)	-9 018	-2 690	-14 526	9 073	-6 661
Q.1. - splatná	101	4 464	6 378	4 194	4 444
2. - odložená	-9 119	-7 154	-20 904	4 879	-11 105
** Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-4 079	-19 669	2 562	-32 429	-16 282
XIII. Mimořádné výnosy	0	499	384	1	-59
R. Mimořádné náklady	160	632	374	263	266
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti(ř.56+57)	0	0	0	0	-65
S.1. - splatná	0	0	0	0	-65
2. - odložená	0	0	0	0	0
* Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	-160	-133	10	-262	-260
T. Převod podílu na výsledku hospodaření	0	0	0	0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-4 239	-19 801	2 572	-32 691	-16 543
**** Výsledek hospodaření před zdaněním	-13 257	-22 491	-11 955	-23 619	-23 269

ABSTRAKT

KHIEROVÁ, Darina. *Controlling likvidity a cash flow ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 90 s., 2014

Klíčová slova: controlling, likvidita, cash flow, finanční management

Předložená diplomová práce je zaměřena na zlepšení controllingu likvidity a cash flow v konkrétním podniku. V teoretické části práce jsou shrnuty základní poznatky týkající se controllingu likvidity a cash flow z aktuálních zdrojů a doporučení odborníků na controlling a finanční řízení podniku. V praktické části je provedena analýza stavu controllingu v konkrétním podniku s důrazem na oblast likvidity a cash flow. Na základě výsledků analýz jsou doporučena zlepšení pro controlling likvidity a cash flow a jsou navržena konkrétní opatření, prostřednictvím kterých dojde ke zdokonalení nejen controllingu, ale i finančního řízení podniku. Všechny navrhované nástroje jsou vytvořeny na základě zhodnocení jejich přínosu pro finanční management podniku.

ABSTRACT

KHIEROVA, Darina. *Cash-Flow and liquidity controlling in chosen company*. Diploma Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia, 90 pp., 2014.

Key words: controlling, cash flow, liquidity, financial management

The proposed diploma thesis is focused on the improvement of liquidity, controlling and cash flow in a particular company. The theoretical part sums up the basic knowledge concerning the focus from the up-to-date sources and recommendation of experts and the company's financial management. The practical part includes an analysis of a controlling statement in a particular company, with emphasis on the area of liquidity and cash flow. There are recommended improvements for controlling, liquidity and cash flow based on the results. These are suggested concrete measures to improve not only operations, but also the financial management of the company. All the suggested tools are based on an assessment of their contribution to the financial management of the company.