

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. Martina Kubešová

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Martina KUBEŠOVÁ
Osobní číslo: K13N0092P
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 :

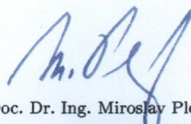
1. Charakterizujte možnosti řízení likvidity a cash-flow v podniku.
2. Definujte nástroje a kritéria řízení likvidity a cash-flow.
3. Představte vybraný podnikatelský subjekt a proveďte analýzu jeho controllingových aktivit.
4. Analyzujte řízení cash-flow a likvidity ve vybraném podniku.
5. Vyhodnoťte efektivitu finančního řízení ve zvoleném podniku a navrhněte zlepšení.

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


- **BLAHA, Zdenek Sid.** *Jak posoudit finanční zdraví firmy.* 3. rozš. vyd. **Praha: Management Press, 2006, 194 s. ISBN 80-726-1145-3**
- **ESCHENBACH, Rolf.** *Controlling.* Vyd. 2. **Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-735-7035-1**
- **KISLINGEROVÁ, Eva.** *Finanční analýza: krok za krokem.* Vyd. 1. **Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3**
- **RŮČKOVÁ, Petra.** *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 4., aktualiz. vyd. **Praha: Grada, 2011. 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8**
- **VOLLMUTH, Hilmar J.** *Nástroje controllingu od A do Z.* 2. české vyd. **Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s. ISBN 80-725-9032-4**

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

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

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 24.4.2015

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D., a to především za odborné vedení, rady a připomínky během konzultací této diplomové práce.

Poděkování patří ale taktéž Ing. Janě Noskové za cenné informace a rady, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Nakonec bych ráda poděkovala celé své rodině, přátelům a všem svým blízkým za podporu a trpělivost nejen při zpracování této diplomové práce, ale i v průběhu celého mého studia.

Obsah

Úvod	7
1 Controlling	9
1.1 Pozice controllera	10
1.2 Vývoj controllingu	13
1.3 Funkce a cíle controllingu	14
1.4 Organizační struktura a controlling	15
1.5 Strategický a operativní controlling	18
1.6 Reporting	21
2 Finanční controlling	23
2.1 Vazba na finanční řízení	23
2.2 Analýza likvidity	24
2.2.1 Stupně likvidity	26
2.2.2 Čistý pracovní kapitál	27
2.2.3 Controlling a řízení pohledávek a zásob	30
2.3 Controlling cash-flow	32
2.3.1 Analýza cash-flow	38
3 Charakteristika vybraného podniku	40
3.1 Základní informace o společnosti	40
3.2 Historie společnosti	41
3.3 Současná situace	42
3.4 Výrobní program a zákazníci	43
3.5 Organizační struktura	44
3.6 Controlling a reporting v ekonomickém oddělení	44
3.7 Informační systém	47

3.8	Finanční analýza ukazatelů likvidity a cash-flow	50
3.8.1	Analýza ukazatelů likvidity	51
3.8.2	Analýza cash-flow.....	61
4	Zhodnocení provedené analýzy a controllingových aktivit společnosti.....	71
5	Doporučení a návrhy pro společnost	75
	Závěr.....	78
	Seznam tabulek	80
	Seznam obrázků	81
	Seznam grafů	82
	Seznam použitých zkratk	83
	Seznam použité literatury	85
	Seznam příloh	87

Úvod

Současná turbulentní doba a hyperkonkurenční prostředí představují pro podniky velké riziko. Pokud se podnik v tomto prostředí chce udržet, musí udržovat krok především s nejnovějšími technologiemi a zároveň produkovat za co nejnižší cenu. Při tom všem je zapotřebí dodržovat ještě také jisté předpisy, které mnohdy tuto situaci nijak nezlehčují. K tomu, aby ale podnik mohl být konkurenceschopný a mohl si vůbec dovolit investovat, je zapotřebí dohlížet na jeho finanční situaci, plánovat ji a řídit ji. Právě z tohoto důvodu by nemělo být v podnicích zapomínáno na controllingové aktivity. Je potřeba neustále sledovat aktuální dění uvnitř i vně podniku a z těchto pozorování vyvodit příslušné další kroky. Mít k dispozici aktuální a hlavně kvalitní informaci je stále více důležité, protože bez ní může docházet k chybným rozhodnutím. Díky provádění controllingových aktivit v oblasti financí, může podnik zefektivnit správu svých pohledávek, závazků či např. zásob. Controlling ale není výhradně záležitostí finančního charakteru, jeho účinnost prochází napříč celým podnikem.

Jedním z důležitých prvků, jak se udržet na trhu a zároveň vykonávat efektivní činnosti a procesy v podniku je provádění controllingových činností. Cílem této diplomové práce bylo analyzovat a zhodnotit controllingové aktivity se zaměřením na controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku. V teoretické části této práce budou zpracovány podklady potřebné pro provedení této analýzy. Praktická část nejprve představí vybranou společnost International Automotive Components Group s. r. o. z různých pohledů. Následně budou na základě teoretických východisek provedeny analýzy a výpočty příslušných ukazatelů likvidity a cash-flow v tomto podniku. Na závěr praktické části bude provedeno celkové zhodnocení jednotlivých controllingových aktivit ve vybraném podniku a následně navržena některá opatření, která by měla vést ke zlepšení controllingové situace v tomto podniku.

Diplomová práce bude rozdělena celkem do pěti kapitol a nyní si představíme stručný obsah každé z nich. První kapitola pojednává o vysvětlení pojmu controlling, jeho hlavní filosofii a zaměření, funkce a cíle. Charakterizována je zde také pozice controllera jako osoby vykonávající různé činnosti týkající se controllingu a její možné varianty začlenění do podnikové organizační struktury. Se samotnou podstatou pojmu controlling souvisí také jeho historický vývoj, jež je pokračováním této teoretické kapitoly. Závěrem této kapitoly je objasněn rozdíl mezi vykonáváním strategického a ope-

rativního controllingu a je zde charakterizována důležitá součást controllingu, a tou je reporting.

Rovněž druhá kapitola je teoretického rázu. Zde už se ale dostáváme hlouběji do tématu této diplomové práce a je zde tedy představen finanční controlling spolu s jeho vazbou na finanční řízení podniku. Následuje podkapitola týkající se analýzy likvidity, kde je nejprve vysvětlen samotný pojem likvidita a následně jsou zde charakterizovány možné výpočty související s analýzou likvidity. Hlavní zaměření je na výpočty stupňů likvidity, na čistý pracovní kapitál a jeho řízení, na controlling pohledávek, zásob a závazků. Poté již plynule přechází kapitola k analýze ukazatelů cash-flow. Jsou zde popsány jednotlivé metody sestavování výkazu cash-flow v podniku, a to metoda přímá, nepravá přímá a nepřímá. V závěru této podkapitoly jsou opět charakterizovány výpočty jednotlivých ukazatelů cash-flow, potřebné pro analýzu. Jsou jimi různé rentability počítané z cash-flow, likvidita z cash-flow apod.

Celá třetí kapitola představuje praktické zpracování této diplomové práce. V jejím úvodu je charakterizována vybraná společnost, kterou je International Automotive Components Group s. r. o. O ní jsou zde podány základní informace, je popsána její historie i současná situace ve společnosti. Představen je rovněž její výrobní program, zákazníci a organizační struktura. Poté přecházíme k tomu nejpodstatnějšímu, a tím je analýza controllingových aktivit a reporting ve vybrané společnosti. V další části jsou analyzovány veškeré informační systémy společnosti. Na závěr této kapitoly je provedena finanční analýza ukazatelů likvidity a cash-flow, která vychází z poznatků a vzorců, uvedených ve druhé teoretické kapitole.

Kapitola čtvrtá se zabývá celkovým zhodnocením provedených výzkumů a analýz z praktické části diplomové práce. Cílem je podat souhrnný obraz o tom, jak si v této oblasti společnost vedla. Poslední pátá kapitola je pojata ve smyslu doporučení a návrhů pro zlepšení controllingové situace v uvedené společnosti. Jsou zde představena některá možná opatření, která by mohla vést ke zlepšení.

Metodika zpracování diplomové práce vychází především ze zpracování definic a informací z literárních zdrojů. Na základě těchto definic a informací bude zhodnocena controllingová situace ve společnosti, spolu s analýzou likvidity a cash-flow. Následně budou porovnány teoretické a praktické výsledky práce v této oblasti a budou navržena možná řešení vzniklé situace.

1 Controlling

V dnešní době se stává controlling nedílnou součástí vedení každého podniku. Proto si v této kapitole objasníme jednotlivé souvislosti a pojmy, týkající se právě controllingu.

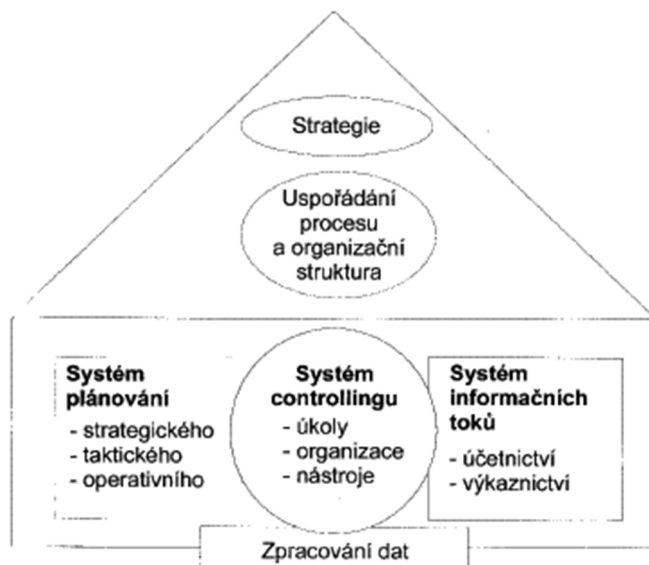
Výraz controlling je často chápán pouze jako kontrola, avšak zcela nesprávně. Jedná se totiž o určitý druh řízení podniku, kde kontrola je jen jeho součástí. Přesnou definici controllingu, podle které bychom se mohli obecně řídit, ale nikde nenalezneme. Autoři se stále nedokáží shodnout, zda se jedná spíše o řízení jako funkci či zda se jedná o filozofii, jejíž součástí je kvalita řízení podniku. [13, s. 414]

Uvedeme si zde proto několik definic od různých autorů, kteří se controllingem zabývají:

„Je to koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“ [5, s. 5]

Tato definice přesně popisuje systém controllingu, který je v literatuře zobrazován dle Obrázku 1.

Obrázek 1: Systém controllingu



Zdroj: [5, s. 11]

„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“ [13, s. 414]

„Controlling lze společně s Freibergem definovat jako specifickou koncepci podnikového řízení, založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.“ [8, s. 9]

„Controlling je obecně vyjádřeno metoda, jejímž smyslem je zvýšit účinnost systému řízení permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“ [8, s. 9]

Pokud bychom se měli zabývat i již zmíněnou filozofií controllingu, pak je zapotřebí rozlišovat orientaci:

- na cíle,
- na úzké profily,
- na budoucnost. [13, s. 415]

V prvním případě se controlling v podniku přímo podílí na stanovování cílů a na kontrole těchto cílů a dále se také snaží zpracovávat co nejvhodnější metodiku plánování. Pokud bychom hovořili v oblasti controllingu o orientaci na úzké profily, je hlavní myšlenkou této filozofie vybudovat takový informační systém v podniku, který by poskytoval podniku data v dostatečném množství a v požadované kvalitě. Tento informační systém by měl být taktéž nápomocen při odkryvání, případně odstraňování úzkých míst podniku, která mohou být překážkou při plnění podnikových cílů. Ve třetím případě nás v oblasti řízení zajímají data z minulosti. Tím, jak se podnik choval v minulosti, ovlivňuje svoji budoucnost a právě to mu pomáhá předcházet dalším problémům. [13, s. 415]

Prvotně je v případě controllingu zapotřebí rozlišovat dva pojmy, a to:

- controlling jako funkci,
- controllera jako nositele této funkce.

1.1 Pozice controllera

Pokud se na controlling díváme jako na koncepci řízení, není vždy nutné zřizovat v podniku speciální instance či místa pro vykonávání této činnosti. Úlohy controllingu mohou být náplní práce již existujících pracovních pozic v podniku, nicméně ve středních a velkých podnicích se doporučuje zvláštní controllingový útvar a pracovní pozice. [2, s. 116]

„Controlleri tvoří a sledují proces řízení hledání cíle, plánování a řízení a jsou tak spoluodpovědní za dosažení cílů.“ [5, s. 7]

Vykonávání controllingu je primárně v kompetenci managementu podniku. V praxi lze nalézt podniky, kde ale samotná pozice controllera neexistuje. Jedná se především o tzv. malé a střední podniky. Zde je controlling začleněn do pracovních činností přímo vedení podniku anebo vedoucích účetního oddělení. [5, s. 5] Ve středních podnicích se tedy controller nezabývá pouze svými činnostmi, ale vykonává i celou řadu dalších. Kdežto v podnicích velkých z pohledu finančního lze rozlišovat pozici controllera a pozici treasurerera. [5, s. 14]

Controller jako jeden z členů managementu podniku může být taktéž chápán jako zodpovědná osoba za účetní oddělení podniku, jehož úkolem je ale také informovat ostatní manažery a tímto se tak podílet na rozhodování. [8, s. 9]

Ve všech podnicích je velmi důležitá spolupráce manažerů s controllery. Controlling je považován za doplněk podnikového řízení, je tedy zcela jisté, že manažer a controller mají jisté společné a rozdílné charakteristiky náplně práce. Tyto jsou zobrazeny v následující Tabulce 1:

Tabulka 1: Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu

Management	Manažer: – Plánování – Rozhodování – Koordinování – Motivování – Organizování – Kontrola	Controller: – Tvorba metod a nástrojů – Moderování dat – Koordinace a aktualizace systému
Servis managementu	– Získání a zpracování informací – Prezentace managementu	

Zdroj: [8, s. 16]

Dle [2, s. 122] nelze přesně vymezit úlohy striktně manažerské a striktně controllingové. Díky neustálému vývoji se spíše jejich úlohy neustále více prolínají a velmi důležitá je jejich souhra. Ideální dělbu práce mezi manažera a controllera znázorňuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Rozdělení úloh mezi manažera a controllera

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Nabízí podnikohospodářské poradenství	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroje a koordinuje rozhodnutí	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl
Spolupodílí se na vývoji podniku (např. podporuje inovaci)	Řídí s orientací na cíle a využívá přitom plánování a kontrolu
Je navigátorem a poradcem manažera	Chápe controllera jako nutného partnera v procesu řízení

Zdroj: [2, s. 122]

Dle Mezinárodního sdružení pro controlling lze úlohy controllera charakterizovat jako:

- poskytování podpůrných služeb manažerům, a to především v oblasti plánování a řízení,
- odpovědnost za transparentnost podnikových výsledků, financí, procesů a strategie,
- koordinace dílčích cílů a plánů a organizace systémů výkaznictví,
- zabezpečení controllingového procesu tak, aby osoba s příslušnými kompetencemi postupovala v souladu se stanovenými cíli,
- zajišťování informací pro manažerské rozhodování,
- vytváření a aktualizace controllingových systémů. [8, s. 17]

Osoba controllera by měla mít také určité osobní a odborné předpoklady pro výkon této pracovní pozice. Z hlediska osobních předpokladů jmenujme např. schopnost jednání pod tlakem, komunikativnost, přesvědčovací schopnosti, analytické myšlení, spolehlivost, samostatnost, nezájatost, porozumění a schopnost vcítit se. Z odborných předpokladů pak jmenujme např. vzdělání ekonomického směru, práce s počítači, speciální školení pro controllery, znalost finančního účetnictví a řízení obecně, znalost metod evidence a kalkulace nákladů, znalost podniku a jeho okolí apod. [8, s. 18]

1.2 Vývoj controllingu

Historie controllingu sahá do 19. století, a to konkrétně v USA. V Evropě lze první náznaky controllingu vysledovat až v 50. letech 20. století. Controlleři měli v té době na starost správu finančních záležitostí podniku. Postupně jim přibývaly úkoly plánovací a také poradenské. [13, s. 415]

Za největší rozvoj controllingu lze považovat 50. – 60. léta 20. století v USA, jelikož controlleři měli v té době značné množství pracovních úkolů v rámci své pozice v podniku. Jednalo se zejména o: „oblast tvorby plánu, jeho vyhodnocení, srovnání se skutečností, návrh opatření, ale i řízení daňových záležitostí, nákladů, financí, majetku podniku, jeho pojištění, tvorbu metodického aparátu pro účetnictví atd.“ Později v 70. letech registrujeme jako hlavní pracovní náplň controllera plánování, získávání kapitálu, účetnictví, hodnocení či poradenství a můžeme tedy hovořit o controllerovi jako o jednom z manažerů podniku. Dnes patří mezi náplň práce controllera především krátkodobé a dlouhodobé finanční řízení a v neposlední řadě i nákladové a manažerské účetnictví. [8, s. 10]

V západní Evropě slyšíme o controllingu od konce 2. světové války. V této době totiž v Evropě probíhal proces poválečného obnovování hospodářství a neméně důležitou roli měl i vstup amerického kapitálu. Pozici controllera bylo zde totiž možné najít u dceřiných společností podniků amerických. [8, s. 11]

Pokud bychom se podívali přímo do České republiky, pak zmínky sahají již do 20. let 20. století. Některé české podniky se v této době snažily jít ve šlépějích svých amerických vzorů. Prvním, kdo v naší zemi zavedl controlling ve svém podniku byl Tomáš Baťa. Pak ale následovalo období, kdy byly podniky centrálně řízeny státem a nemohli si sami rozhodovat o tom, jak naloží se svým ziskem. V tomto období tedy controlling ztrácí naprosto svůj smysl. V 90. letech 20. století lze ale registrovat opětovný příliv amerického, německého a také rakouského kapitálu a controlling u nás opět nabývá na významu. [8, s. 11]

Základ slova controlling je anglické sloveso „to control“, které lze přeložit do několika českých výrazů, jako např. vést, řídit, kontrolovat, regulovat procesy či porovnávat plán se skutečností apod. Nicméně pojem controlling je v jednotlivých zemích chápán odliš-

ným způsobem. Existují dvě koncepce controllingu, kterými se lze řídit, a to angloamerická a německá koncepce. [2, s. 77-78]

Pokud hovoříme o angloamerické koncepci, je controlling považován spolu s např. plánováním a organizováním za ústřední funkci managementu podniku. Tato koncepce také říká, že controlling by neměl být výhradně pouze činností controllerů, ale měly by se jím zabírat ve všech stupních hierarchie podniku. Podle této koncepce controlling rozpoznává potenciální, ale i aktuální odchylky skutečnosti od plánu a management podniku se je poté snaží odstraňovat. [2, s. 78]

V koncepci německé registrujeme odlišné chápání controllingu než jak je tomu v angloamerické koncepci. Controlling se zde vysvětluje jako porovnání plánu se skutečností, jako jednota plánování a kontroly a dále jako ovlivňování chování. Controller je v této koncepci popisován jako poskytovatel služeb manažerům podniku či jako samotný nositel funkce controllingu. Značná část německých autorů ale převzala význam slova controlling z koncepce angloamerické. [2, s. 78-79]

1.3 Funkce a cíle controllingu

V souvislosti s neustálým rozvojem controllingu registrujeme i rozvoj jeho funkcí. V počátcích lze považovat roli controllingu pouze jako pasivní, jelikož byl primárně zaměřen pouze na sběr dat. Plnil tedy funkci registrační. Postupem času ale přechází do role aktivní, kdy se již začíná zabývat kontrolou hospodárnosti či zpracováním zlepšovacích návrhů podniku – hovoříme zde o funkci navigační. Jako nejvyšší lze považovat inovační a koordinační funkci controllingu, tedy controlling orientovaný především na řízení. Hlavním cílem této funkce controllingu je využití všech relevantních informací týkajících se plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit k vytvoření vlastního systému řízení. [13, s. 415]

Hlavním cílem controllingu v každém podniku je zajistit jeho životaschopnost. Se zajišťováním životaschopnosti podniku pak souvisí následující cíle z oblasti řízení:

- „zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce,
- zajištění schopnosti koordinace.“ [2, s. 93]

Při zajišťování schopnosti anticipace a adaptace je úkolem controllingu vytvořit určité kroky k přizpůsobení se. Adaptace zde znamená, že se controlling snaží poskytnout

informace o změnách okolí, které již existují. Pokud se jedná o zprostředkování informací o změnách okolí, které mohou nastat v budoucnu, hovoříme o anticipaci. Při zajišťování schopnosti reakce se controlling snaží zavést informační a kontrolní systém, který by zobrazoval vedoucím pracovníkům vztah mezi plánem a skutečným stavem a tyto odchylky následně korigoval. Se zajištěním schopnosti koordinace souvisí např. podniková kultura a struktura. [2, s. 95]

K tomu, aby mohly být tyto cíle splněny, musí controlling podporovat, doplňovat a koordinovat řízení. Podporu řízení můžeme označit jako informační funkci. Controlling jako takový je totiž zodpovědný za správné, včasné a přiměřené podporování řízení. Nicméně manažer podniku si sám zodpovídá za svá rozhodnutí a tím pádem se ne vždy musí řídit dle informací, vyplývajících z controllingových aktivit podniku. Doplňování řízení lze považovat za funkci inovační. Controlling se v rámci této funkce podílí aktivně na řízení podniku, a to tím, že napomáhá doplňovat práci manažerů tvorbou controllingových nástrojů či metod. V rámci doplňování řízení může být spolu s controllingem spojena i odpovědnost za rozhodování při krizových stavech. Funkce koordinační znamená, že se controlling podílí také na vyvíjení podsystémů řízení, jejich struktuře, procesech a vztazích. [8, s. 14]

1.4 Organizační struktura a controlling

To, jak se controlling s postupem času neustále rozvíjí a rozrůstá či mění se jeho působnost, se samozřejmě odráží také v organizační struktuře podniků. V některých případech je vyžadováno i institucionální řešení. Pozice controllingu v podniku závisí na celé řadě interních i externích faktorů. Jmenujme např. velikost podniku, vzrůstající množství problémů, zásady řízení podniku, trh práce, zboží, peněz, kapitálu, hospodářství dané země či její politické, legislativní a sociální aspekty. [8, s. 18]

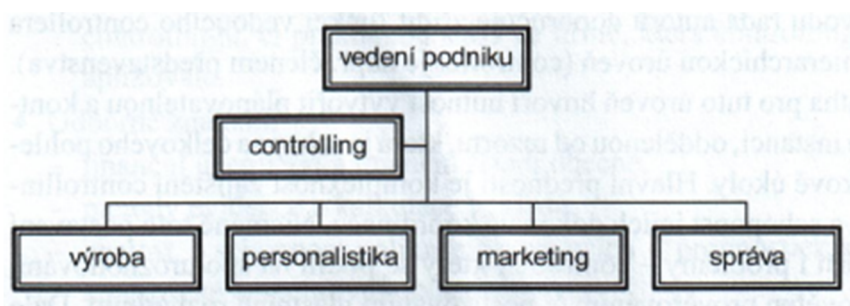
Literatura uvádí, že nejúčinnějším řešením je postavit controllera na co nejvyšší hierarchickou úroveň, např. i jako člena představenstva. Nicméně toto řešení s sebou přináší problém v podobě toho, že v případě spolurozhodování controller v podstatě prověřuje nebo posuzuje svoje vlastní rozhodnutí. Jako jiný problém lze vnímat ale i to, že osoba na pozici controllera nemá odborné znalosti ze všech oblastí, ve kterých podnik působí. Právě z těchto důvodů se doporučuje podřídit např. finančnímu řediteli, tedy na druhou řídicí úroveň. [8, s. 19]

Pokud ale uvažujeme malé a střední podniky, pak funkce controllera nemá již tak velký význam. V těchto podnicích evidujeme jen nízký počet vedoucích pracovníků, kde se předpokládá zcela jistě lepší komunikace než mezi velkým počtem vedoucích pracovníků v podnicích velkých. Někdy podniky snižují nároky na plánování či kontrolu a tím pádem není pozice controllera využita tak, jak by měla být. Úlohy controllera pak přebírá např. asistent ředitele podniku, vedoucí finančního oddělení a účetnictví. [2, s. 125-126]

V souvislosti s controllingovým útvarem v podniku uvažujeme většinou buď liniovou, nebo štábní organizační strukturu. Poté už záleží čistě pouze na rozhodnutí a vnímání controllingu managementem. Z tohoto postojí management následně uděluje controllingovému útvaru příslušné rozhodovací a nařizovací kompetence. [8, s. 19]

V případě, že podnik využije štábní organizační struktury, bude controlling plnit funkci „servisní“, resp. bude poskytovat pomocnou ruku při řízení podniku. V případě této organizační struktury je controller jedním z členů vrcholového vedení, např. členem představenstva podniku a z této své pozice pak napomáhá a poskytuje informace ostatním manažerům. Nevýhodou tohoto uspořádání ale může být omezení funkce inovační a koordinační, jelikož zde controller nemá dostatečné kompetence pro řešení např. krizových, strategických či jiných závažných odchylek a musí tedy spoléhat na ostatní členy vrcholového vedení podniku. [8, s. 20] Podoba organizační struktury se začleněním controllingu jako štábního útvaru je znázorněna na následujícím Obrázku 2.

Obrázek 2: Controlling jako štábní útvar

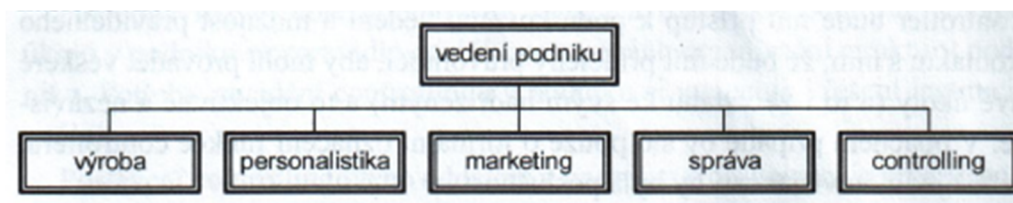


Zdroj: [8, s. 20]

Pokud bychom controlling zařadili jako liniový útvar, je to především z důvodu jeho účasti na řešení krizových situací. Controllingový útvar se již stává odpovědným za svá rozhodnutí a opouští pozici pouze poradního orgánu. V praxi toto uspořádání ale nevy-

kázalo v podnicích dostatečnou míru stability. [8, s. 20] Podoba začlenění controllingu jako liniového útvaru je znázorněna na Obrázku 3.

Obrázek 3: Controlling jako liniový útvar



Zdroj: [8, s. 20]

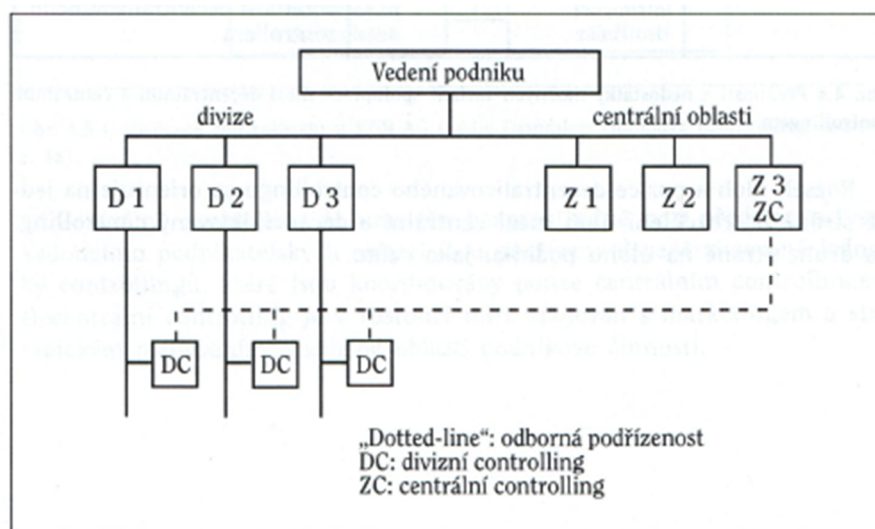
Výše uvedené organizační uspořádání se týká centralizované struktury. Velké podniky využívají pro začlenění controllingu decentralizace.

„Decentralizovaná pracoviště mohou být podřízena:

- centrálnímu controllingu (centrální controlling má vlastní liniové vazby),
- příslušným útvarům (s centrálním controllingem probíhá výměna informací),
- po linii výkonové jsou podřízena příslušným útvarům, po odborné linii centrálnímu controllingu (i přes hrozbu dvojí podřízenosti převažují klady – zajištění jednotnosti controllingového systému, přístup k datům a informacím příslušných útvarů, dobrá spolupráce s nimi).“ [8, s. 21]

Poslední odrážku můžeme jinými slovy nazvat jako princip přerušované čáry, neboli dotted-line. [2, s. 135] Organizační uspořádání podniku dle dotted-line je znázorněno na Obrázku 4.

Obrázek 4: Organizační uspořádání podniku – dotted-line



Zdroj: [2, s. 135]

Co se týče vnitřního uspořádání controllingového oddělení, rozeznáváme uspořádání podle činnosti, podle funkcí a podle adresáta. V případě uspořádání podle činnosti lze zřídit controllera pro oblast podnikového plánování, tvorbu rozpočtů, reporting či analýzu investic apod. V uspořádání controllingového oddělení podle funkcí rozeznáváme controllera pro marketing, pro materiálové hospodaření, logistiku, personalistiku či např. projektového controllera. Uspořádání podle adresáta bývá využíváno v divizních a nadnárodních podnicích. [8, s. 21]

Další možností je využití externího controllingu. To má opět celou řadu výhod i nevýhod. Podniky ji povětšinou nevyužívají trvale, jelikož controlling se zabývá hlavně operativní oblastí. Toto řešení má lepší využití v případě malých a středních podniků, kde nebývá zřízen přímo controllingový útvar či osoba controllera anebo v případě velkých podniků pouze pro podporu projektů atd. Jako velkou výhodou literatura vidí v nízké míře konfliktů s vedením podniku, ale také s rychlejším průběhem zavádění systému controllingu do podniku. [8, s. 21]

1.5 Strategický a operativní controlling

Strategický a operativní controlling se navzájem prolínají. Strategický controlling se zabývá především plánováním a kontrolou technologií, výrobků, trhů, investicemi, výzkumem aj. Operativní controlling se pohybuje spíše okolo ziskového potenciálu podniku. [4, s. 14]

Controlling strategický můžeme chápat buď jako postoj – strategické myšlení, či jako infrastrukturu – instituci. Jeho úkolem je zabezpečení trvalého fungování podniku. Strategický controlling by měl především rozpoznat odchylku skutečnosti do plánovaného cíle dříve, než by se tato mohla dostat do operativní roviny v podniku a způsobit tak problém. [2, s. 248-249]

U strategického controllingu evidujeme čtyři hlavní zásady:

- starost o strategické povědomí,
- vystupování v roli „iniciátora a brzdáře“,
- dodržování principu včasnosti,
- dodržování zásady řádné dokumentace. [2, s. 349]

Starat se o strategické povědomí znamená strategicky myslet a jednat tak, abychom zajistili dosahování strategických cílů. Role „iniciátora a brzdáře“ souvisí se zajištěním

trvalé existence podniku. Controller musí zabezpečit iniciaci, organizaci, moderování a koordinaci a implementaci procesu. Princip včasnosti spočívá ve včasném rozpoznání signálů změn z okolí podniku. Tyto informace poté poskytuje vedení podniku k jejich dalšímu řešení. Poslední zásada hovoří o tom, že controller musí pořizovat dokumentaci procesu vývoje a prosazování strategie. Toto lze nazývat strategický reporting. [2, s. 349]

„Strategický controlling má být orientován na podporu managementu při budování potenciálů úspěchu, operativní controlling má za cíl podporovat a doplňovat management při optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit.“ [8, s. 28]

Pokud bychom u každého z těchto controllingů měli vymežit jeho stručnou charakteristiku, pak bude shrnuta do následujících vět. U strategického controllingu bereme v úvahu neomezený časový horizont a operujeme s kvalitativními veličinami. Okolí podniku se v čase neustále vyvíjí a je tedy obtížně předvídatelné. Co se týče problému, tak u strategického controllingu se vyskytují jedinečné a obtížně strukturovatelné problémy. Hierarchie řízení je na vysoké úrovni, nicméně tento typ controllingu nezachází příliš do detailů. Nyní si vyjmenujme některé z analytických metod, které se dají využít právě ve strategickém controllingu:

- analýza globálního okolí a zájmových skupin (technické a technologické prostředí, politické a právní podmínky, ekonomické prostředí, sociální prostředí – souhrnný název PEST analýza),
- analýza odvětví (rivalita, potenciální konkurence, substituty, dodavatelé, zákazníci, konkurence),
- analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT analýza),
- analýza potenciálů,
- strategická bilance,
- analýza portfolia (BCG matice, matice GE),
- analýza životního cyklu výrobku. [8]

Poněkud jiná situace je u controllingu operativního. Zde uvažujeme omezený časový horizont a práci s kvantitativními veličinami. Okolí podniku lze zmapovat, jelikož je pro podnik známé a relativně snadno předvídatelné. Problémy zde evidujeme

strukturovatelné, zachází se více do detailů než tomu bylo u strategického controllingu, ale hierarchie podniků je na nízké úrovni. [8, s. 29]

Operativní controlling také operuje v kratším časovém období. Jeho úkolem je proces neustálého porovnávání různých odchylek skutečnosti od plánů. Díky tomuto má možnost včas zasáhnout a pomoci optimalizovat tyto výkyvy. Oblastí zájmu operativního controllingu je jednak řízení rentability a likvidity a jednak zabezpečení hospodárnosti podniku. Primárně by si každý podnik měl umět zajistit potřebou výši zisku a tím pádem bedlivě sledovat a řídit své náklady a výnosy. [8, s. 61]

Pro přehlednost uvádíme opět přehled některých metod, využívaných v rámci operativního controllingu v podniku:

- analýza ABC,
- globální analýza nákladů,
- analýza bodu zvratu,
- kalkulační metody (kalkulace s úplnými náklady, s příspěvkem na úhradu),
- Target Costing metoda. [8]

Z hlediska controllingu má pravděpodobně největší význam analýza ABC, jelikož si pomocí ní podnik dokáže stanovit své priority. Bylo zjištěno, že jen nepatrný podíl množství z celkového objemu dokáže vytvořit značné hodnoty. Právě proto by se podnik měl zaměřit zejména na tento malý podíl a ten příslušně řídit. Analýza ABC je využitelná např. v materiálovém hospodářství nebo ve výrobě či odbytu. [14, s. 9]

Pomocí výše zmíněných veličin kvalitativního charakteru by měl být podnik schopen rozpoznat určité faktory, které by mohly mít vliv na prosperitu podniku, včetně vymezení příčin a důsledků a jejich promítnutí do strategických plánů. Jako kvalitativní nástroje lze jmenovat např. tyto zástupce:

- SWOT analýza,
- PEST analýza,
- Delfská metoda,
- Brainstorming,
- technika scénářů apod. [8, s. 31]

Co se týče kvantitativních veličin, pak tyto mají za cíl vyjádřit minulé, současné a budoucí jevy pomocí čísel. Jako kvantitativní nástroje lze jmenovat např.:

- časové řady,
- kauzální metody,
- predikční modely apod. [8, s. 31]

Pro upřesnění těchto pojmů si zde ještě uvedeme Obrázek 5, kde je porovnáván právě strategický a operativní controlling pomocí vybraných charakteristik.

Obrázek 5: Charakteristiky operativního a strategického controllingu

	Controlling	
	operativní	strategický
• stupeň detailizace	←	→
• rozsah alternativ	←	→
• časový horizont	←	→
• míra nejistoty	←	→
• hierarchie řízení	←	→
• opakovanost a strukturovanost problémů	←	→

Zdroj: [4, s. 14]

1.6 Reporting

Na závěr první kapitoly je potřeba zmínit ještě jednu důležitou součást controllingu, a to reporting. Pokud je v podniku zřízeno oddělení controllingu, pak reporting spadá z hlediska odpovědnosti právě sem. Úkolem reportingu, začleněného do tohoto oddělení je pak příprava a zpracování dat a jejich předávání příslušným kompetentním osobám. [8, s. 156]

„Cílem reportingu je poskytnout všem úrovním managementu podniku informace, které jsou relevantní z hlediska rozhodování.“ [8, s. 156]

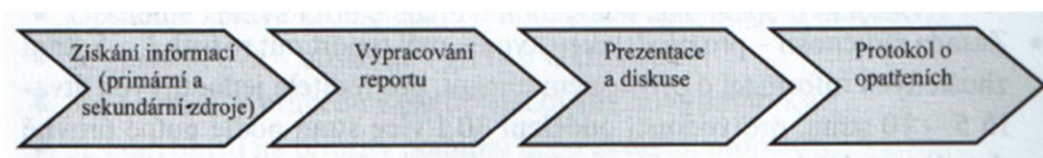
Pokud je reporting brán jako jedna z velmi důležitých částí controllingu, je samozřejmé, že s vývojem controllingu se postupem času vyvíjí také reporting. Původně reporting sloužil pouze pro uchovávání informací. Postupně se jeho úkoly rozrůstají o zpracování a prezentaci dat pro příslušné osoby. V současnosti spadá do činnosti controllingu ale také tvorba informační základny a v neposlední řadě i tvorba hodnotícího a navigačního systému. [8, s. 156]

Výstupem reportingu jsou tzv. reporty. Report chápeme jako zprávu vypracovanou na základě aktuálních a hlavně kvalitních informací z okolí podniku (externího i interního). Struktura a požadavky reportingu bývají určeny podnikovými směrnicemi. Abychom report mohli považovat za směřodatký, je potřeba mít předem určeno, co budeme zkoumat, mít k tomuto příslušné podklady a znát metodiku zpracování. [8, s. 157]

Pokud v podniku potřebujeme vytvářet reporty, sháníme jako první informace v podnikovém účetnictví. Samotné informace z účetnictví jsou ale nedostačující. Je potřeba získávat i doplňující další informace z okolí podniku. Někdy se ale může stát, že nedostaneme informace, které bychom požadovali. Výstupem reportingu je ale ještě větší množství informací, než tomu bylo před jeho provedením, proto se výsledné informace musí zpracovat do určité podoby a pak teprve předložit další osobě jako pomoc při rozhodování. [8, s. 157]

Velmi důležitou součástí reportingu je komunikace mezi manažerem a controllerem. Controller by měl mít schopnost dobře argumentovat, jelikož není smyslem jeho práce hledat viníka, díky kterému vznikla odchylka skutečnosti od plánu, ale smyslem jeho práce má být poučení a vyvarování se stejným chybám v budoucnu. Následující Obrázek 6 znázorňuje průběh vypracování reportu. [8, s. 161]

Obrázek 6: Průběh vypracování reportu



Zdroj: [8, s. 161]

Každý report by měl být vždy objektivní, srozumitelný, s vhodným obsahem a strukturou a včas zpracovaný. Podobně je tomu pak u prezentace zjištěných informací, kdy platí zcela jistě zásada stručnosti, adresnosti, pravidelnosti, ale nutná je také správná forma zpracování a ústní prezentace pro objasnění dalších informací. [8, s. 162]

2 Finanční controlling

Finanční controlling se jako subsystém controllingu zabývá finanční a kapitálovou strukturou podniku a jejím řízením. Dále se pak také zaměřuje na peněžní toky podniku a jejich řízení. Finanční controlling je zřízen především proto, aby pomáhal zajišťovat finanční rovnováhu podniku, tedy zajišťovat jeho likviditu. Jako hlavní nástroj finančního controllingu lze považovat provádění finanční analýzy v podniku, zejména pak analýzy poměrových ukazatelů. V rámci analýzy poměrových ukazatelů se v podniku provádějí výpočty ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti, platební schopnosti a výpočty, vycházející z údajů z kapitálového trhu. Veškeré podklady pro tyto výpočty lze získat z účetních výkazů podniku. [16]

Literatura uvádí tři hlavní úkoly finančního controllingu, a to získávání, správu a užití finančních zdrojů podniku. Tyto zdroje jsou nejčastěji získávány od zákazníků či z kapitálového trhu a pomocí nich pak podnik financuje provoz a investice, splácí dluhy, platí daně, vyplácí dividendy a zbytek si ponechává jako rezervy likvidity. Všechny tyto úkoly musí projít všemi fázemi finančního controllingu, tzn. fází plánování, realizace a kontroly. [4, s. 15]

Mezi další úkoly finančního controllingu patří dle [4, s. 17]:

- „plánování a kontrola,
- analýzy,
- financování exportu,
- zajišťování finančních zdrojů,
- finanční investice,
- financování zakázek,
- platební styk,
- finanční účtárna,
- daně, pojistné.“

2.1 Vazba na finanční řízení

Podstatou finančního řízení není jen zajišťování potřebných peněžních prostředků, ale jedná se zde především také o získávání kapitálu a rozhodování o jeho použití, rozhodování o alokaci finančních zdrojů, rozhodování o rozdělení zisku a zabezpečení správného hospodaření podniku. Na zajištění finančního řízení se tedy podílí krom finan-

čního manažera také celá řada dalších pracovníků. Všichni tito pracovníci se vykonáváním těchto činností snaží naplnit cíl finančního řízení, za který se považuje maximalizace hodnoty podniku. [7, s. 6]

V následujícím textu si objasníme nejdůležitější pojmy, se kterými finanční řízení operuje. Prvním z nich je zisk. **Zisk** podniku vzniká, pokud výnosy převyšují náklady. V ostatních případech hovoříme o ztrátě. Zisk je součástí vlastního kapitálu v rozvaze, to znamená, že pomocí zisku můžeme právě vlastní kapitál každoročně navyšovat, a tak vlastně zabezpečovat i růst hodnoty podniku jako hlavní cíl finančního řízení. Dalším pojmem je **likvidita**. Likviditu počítáme jako podíl oběžných aktiv ku krátkodobým závazkům a vyjadřujeme pomocí ní, do jaké míry je podnik schopen hradit své právě splatné závazky. Třetím velmi důležitým pojmem je již několikrát zmiňovaná **hodnota podniku**. Na mysli tím máme ekonomickou přidanou hodnotu (EVA) či hodnotu účetní. Posledním, neméně důležitým pojmem, je **riziko**, které je takřka všudypřítomné. Musíme mít na paměti např. riziko spojené s neúspěchem investičního projektu nebo riziko nedostatku peněžních prostředků na úhradu svých závazků apod. Je třeba ho zahrnovat do veškerého rozhodování. [7, s. 7]

2.2 Analýza likvidity

Definice likvidity je prakticky ve všech použitých zdrojích stejná. Uvedeme si pro přehlednost opět pár z nich.

„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své splatné závazky, tj. platební schopnost. Podstatou likvidity je vzájemný vztah mezi složkami oběžného (krátkodobého) majetku a krátkodobými závazky a ve finančním pojetí jde tedy o řešení následující otázky: Má podnik k určitému okamžiku dostatek peněžních prostředků k úhradě svých závazků?“ [7, s. 4]

„Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá v některé literatuře označována jako likvidnost. Naproti tomu likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.“ [10, s. 48]

Podnik tedy potřebuje mít požadovaný peněžní obnos ve správném čase a na správném místě, aby mohl uhradit své závazky. Tomuto říkáme, že je podnik likvidní. Důležité je vždy stanovit časový okamžik, za který tento stav sledujeme (rok, měsíc, týden) a dále

je potřeba řešit i disponibilitu prostředků. Je potřeba si zde uvědomit fakt, že např. peníze z pokladny má podnik k dispozici prakticky ihned, ale pokud bychom přeměňovali např. pohledávky na hotové peníze, bude to nějakou dobu trvat. [7, s. 4]

S pojmem likvidita souvisí také pojem solventnost. Vysvětlení je takové, že pokud by nastala situace, kdy by podnik nebyl dostatečně likvidní, nebude moci využít příležitostí týkajících se zisku z podnikání, případně nebude schopný uhradit svoje závazky. Tato situace může dokonce vést až v platební neschopnost podniku či zbankrotování. [10, s. 48]

Pokud provádíme analýzu likvidity podniku, musíme si uvědomit, kdo bude uživatelem výsledků této analýzy. Každý z uživatelů totiž může požadovat odlišnou úroveň likvidity. Například pro management podniku může nízká míra likvidity znamenat nižší ziskovost či ztrátu kapitálových investic. Naopak pro vlastníky je nízká míra likvidity žádoucí, jelikož přílišná vázanost peněžních prostředků v krátkodobém majetku podniku je velmi neefektivní a může dokonce zapříčinit pokles rentability vlastního kapitálu. [10, s. 48-49]

Literatura [1, s. 39] vyčleňuje celkem 4 typy zájmových skupin podniku, a to krátkodobé věřitele, dlouhodobé věřitele, akcionáře a management. Za krátkodobé věřitele lze považovat např. dodavatele nebo bankovní ústavy a právě tito se nejvíce zajímají o podniková krátkodobá aktiva a krátkodobé závazky – tedy o likviditu podniku. Tato skupina se nezajímá tolik o to, zda podnik vytváří zisk, ale zajímá je především to, zda bude včas uhrazen závazek. Mezi dlouhodobé věřitele řadíme např. pojišťovny či držitele obligací. Tuto skupinu také zajímá krátkodobá likvidita, ale zároveň peněžní toky společnosti, jejich stabilitu do doby splatnosti konkrétního závazku dlouhodobého charakteru. Skupinu akcionářů zase zajímá očekávaný výnos na vlastní kapitál. Analyzují vztahy mezi zisky v budoucnosti, cash-flow a dlouhodobými závazky. Úkolem managementu je maximalizace hodnoty akcií, zabezpečení likvidity na požadované úrovni, uspokojování závazků a získávání kapitálových zdrojů. [1, s. 40-41]

Každodenní likvidita

Pokud bychom chtěli určit likviditu pro daný konkrétní den, pak musí platit následující:

$$\text{Platební síla daného dne} \geq \text{výdaje splatné v daný den}$$

Disponibilní peněžní prostředky daného dne tedy musí převyšovat výdaje právě splatných závazků podniku. Pokud by nebyla splněna tato nerovnost či by byl rozdíl příliš vysoký, je potřeba zjednat nápravu. Podnik může např. odložit úhradu závazku, vyrovnávat deficit napříč bankovními účty podniku, rozpouštět rezervy apod. [4, s. 37]

Existuje určitá podpora v podobě informačního systému CMS (Cash Management Systems). Jejich úkolem je zabezpečit podporu řízení průběžné likvidity podniku. Pracuje se na principu včasné a přesné informace o stavu a pohybu na bankovním účtu, převod peněžních prostředků v rámci cashpoolingu či nettingu. [4, s. 38]

2.2.1 Stupně likvidity

U likvidity lze rozlišovat čtyři stupně – pohotová, rychlá, běžná a dlouhodobá, resp. střednědobá likvidita. Pohotová, rychlá a běžná likvidita se označuje taktéž jako krátkodobá likvidita, která je ovlivňována stavem a strukturou oběžného majetku a krátkodobých závazků. Operujeme tedy v krátkém časovém období, kdy je zapotřebí řídit zásoby, pohledávky, finanční hotovost a krátkodobé financování. Zásoby se podnik snaží co nejrychleji přeměnit v pohledávky a tyto pak následně v peněžní prostředky pro podnik. U pohledávek tedy dbáme na to, aby byly co nejdříve přeměněny na peníze a také, abychom minimalizovali riziko nesplacení pohledávek. Co se týče finanční hotovosti, pak podnik by měl mít k dispozici určitý přiměřený obnos peněz. Krátkodobé financování souvisí s řízením obchodních závazků a krátkodobých bankovních úvěrů. [7, s. 5]

Jak je patrné již z názvu, dlouhodobá (resp. střednědobá) likvidita operuje v delším časovém horizontu na úrovni strategického plánování. Zde je potřeba být neustále v souladu s podnikovou strategií, se kterou musíme provázat také dílčí podnikové strategie (personální, marketingové apod.). Důležitou součástí jsou i analýzy efektivnosti investičních projektů. [7, s. 6]

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně, cash ratio) zahrnuje do svého výpočtu pouze nejlikvidnější položky rozvahy. Jako nejlikvidnější považujeme finanční majetek společnosti, tedy peníze na běžném účtu, v pokladně či volně obchodovatelné cenné papíry. Doporučuje se, aby se hodnota tohoto ukazatele pohybovala v rozmezí 0,9 – 1,1, nicméně v České republice bývá spodní hranice posunuta až na 0,6 a dle Ministerstva průmyslu a obchodu lze jako nejnižší hodnotu považovat dokonce 0,2. Pokud se ale společnosti nepohybují ani v tomto intervalu, neznamená to okamžitě, že by tyto spo-

lečnosti trápila tíživá finanční situace. Naopak, dnes spousta firem využívá např. kontokorentních účtů či cashpooling. [10, s. 49] Tento ukazatel obecně vyjadřuje, kolik Kč finančního majetku připadá na 1 Kč závazků krátkodobého charakteru. [7, s. 27]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (1)$$

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně, acid test, quick ratio) vylučuje v čitateli z oběžných aktiv položku zásob. Je to z toho důvodu, že do zásob se obecně kromě hotových výrobků zahrnuje i např. materiál nebo polotovary, které ale nelze považovat za prodejné. Do čitatele jsou tedy zahrnuty pouze krátkodobé pohledávky a finanční majetek. [1, s. 56] Dle [12, s. 177] je doporučeno pohybovat se v rozmezí 1 – 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2)$$

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně, current ratio) by měla být co nejvyšší, jelikož tak představuje uspokojivou platební schopnost podniku. Výpočtem zjistíme, kolik jednotek oběžných aktiv potřebujeme k pokrytí jednotky krátkodobých závazků. Doporučuje se pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5. U tohoto výpočtu sledujeme ale i některé nepřesnosti, např. to, že není brána v úvahu struktura oběžných aktiv (dle likvidnosti) ani struktura krátkodobých závazků (dle doby splatnosti). [10, s. 50]

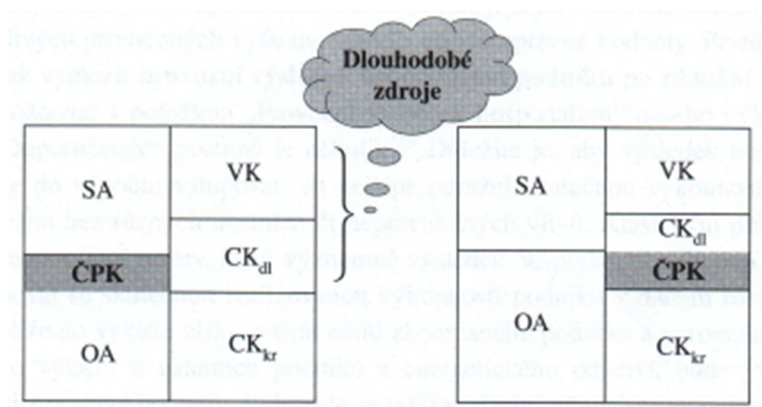
$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (3)$$

2.2.2 Čistý pracovní kapitál

Tento ukazatel, ač rozdílový, je důležitou součástí analýzy likvidity podniku. K výpočtu potřebujeme stejné položky, jako u výpočtu běžné likvidity, nicméně je od sebe odečítáme. Jinými slovy můžeme říci, že se jedná o jakýsi finanční polštář pro případy, kdy by se podnik ocitl v nouzi.

„Čistý pracovní kapitál je část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat při realizaci svých záměrů.“ [10, s. 51] Tuto definici lze znázornit také v grafické podobě, jako je tomu na Obrázku 7.

Obrázek 7: Čistý pracovní kapitál



Zdroj: [6, s. 40]

Je nezbytně nutné, především z hlediska zisku, rizika dosažení zisku a dalších faktorů, najít optimální výši zásob, pohledávek a finančního majetku. To je smyslem controllingu pracovního kapitálu. [4, s. 19]

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (4)$$

Financováním dlouhodobými finančními zdroji rozumíme buďto financování dlouhodobými vlastními zdroji (podnikový kapitál) anebo dlouhodobými cizími zdroji (bankovní půjčky, dluhopisy apod.). Výpočet můžeme modifikovat také jako: [1, s. 42]

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}) - \text{stálá aktiva} \quad (5)$$

Je nezbytně nutné oddělovat v rozvaze majetek a závazky dlouhodobé (splatnost nad 1 rok) a krátkodobé (splatnost do 1 roku) odděleně a navíc je seřadit i podle likvidnosti. Veškeré rozvahové položky by také měly být vykazovány v reálné hodnotě, k čemuž lze využít např. odpisy majetku nebo opravné položky. V neposlední řadě by v rozvaze měla být zahrnuta všechna podstatná aktiva a pasiva, která by mohla mít vliv na likviditu. Tím se naráží zejména na leasingový majetek, jelikož tento se v České republice zahrnuje pouze do podrozvahové evidence, nikoliv přímo do rozvahy. [7, s. 23-24]

Dle [6, s. 41] lze do výpočtu pracovního kapitálu zahrnout také nevyfakturované krátkodobé pohledávky a krátkodobé dohadné účty aktivní a pasivní anebo položky ostatních aktiv i pasiv.

Pro podnik je důležité z hlediska likvidity každoročně sledovat příčiny změny čistého pracovního kapitálu. Přírůstek čistého pracovního kapitálu lze zaregistrovat tehdy, po-

kud dojde v daném období k nárůstu některé z položek oběžného majetku anebo pokud dojde k poklesu krátkodobých závazků. [11, s. 69]

Pokud bychom chtěli sledovat okamžitou likviditu podniku, je vhodné použít místo výpočtu čistého pracovního kapitálu, který může obsahovat i málo likvidní položky, výpočet čistého peněžního fondu (ČPF). [11, s. 70]

$$\text{ČPF} = \text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\acute{i} prost\acute{r}edky} - \text{okam\acute{z}it\acute{e} splatn\acute{e} z\acute{a}vazky} \quad (6)$$

Do pohotov\acute{y}ch pen\acute{e}\v{z}n\acute{i}ch prost\acute{r}edk\acute{u} se zahrnuj\acute{ı} pouze ty nejlikvidn\acute{e}j\acute{s}ı prost\acute{r}edky, tedy hotovost a prost\acute{r}edky na bankovn\acute{i}ch \u00fa\00e7tech. [11, s. 70]

\u010c\u00edzen\u00ed \u00e7ist\acute{e}ho pracovního kapitálu

\u010c\u00edzen\u00edm \u00e7ist\acute{e}ho pracovního kapitálu rozum\u00edme \u00edzen\u00ed v\acute{s}ech komponent, ze kter\fdy\hbox{ch se skl\u00e1d\u00e1 jeho v\u00fdpo\00e7et. Pokud si vezmeme klasick\u00fd vzore\00e7ek, kde od ob\acute{e}\v{z}n\u00fdch aktiv ode\00e7\u00edt\u00e1me kr\u00e1tkodob\acute{e} z\u00e1vazky, pak podnik mus\u00ed \u00eddit z\u00e1soby, kr\u00e1tkodob\acute{e} pohled\u00e1vky a kr\u00e1tkodob\u00fd finan\00e7n\u00ed majetek v r\u00e1mci ob\acute{e}\v{z}n\u00fdch aktiv a pak tedy i kr\u00e1tkodob\acute{e} z\u00e1vazky. Zaj\u00edmat n\u00e1s zde bude prioritn\acute{e} tzv. **hotovostn\u00ed (obratov\u00fd) cyklus pen\acute{e}\v{z}**. [7, s. 76]

„Hotovostn\u00ed cyklus je doba, kter\u00e1 uplyne od zaplacen\u00ed nakoupen\acute{e}ho materi\u00e1lu, surovin nebo zbo\u00f1\u00ed a\u00f1 k obdr\u00e1zen\acute{e} hotovosti za prodan\u00fd v\u00fdrobek, slu\u00fdbu nebo zbo\u00f1\u00ed.“ [7, s. 76]

$$\text{Obratov\u00fd cyklus podniku (OCP)} = \text{DOZ} + \text{DOP} - \text{DOZ}\acute{a}v \quad (7)$$

Veli\00e7iny doba v\u00e1zanosti z\u00e1sob (DOZ) a doba inkasa pohled\u00e1vek (DOP) jsou detailn\acute{e}ji pops\u00e1ny v dal\acute>s\u00ed podkapitole. **Doba splatnosti kr\u00e1tkodob\u00fdch z\u00e1vazk\acute{u}** (DOZ\u00e1v) p\u00ededstavuje po\00e7et dn\u00ed, po kter\fdy\hbox{ se podnik rozhodl pou\u00fdt obchodn\u00ed \u00fa\v{v}er. Velikost ukazatele bychom m\acute{e}li porovnat s b\acute{e}\v{z}nou dobou splatnosti z\u00e1vazk\acute{u}. [12, s. 179]

$$\text{DOZ}\acute{a}v = \frac{\text{kr\u00e1tkodob\acute{e} z\u00e1vazky}}{\frac{\text{tr\u00edby}}{360}} \quad (8)$$

Obecn\acute{e} plat\u00ed, \u00fe \u00e7\u00edm v\acute{e}t\acute>s\u00ed vyjde obratov\u00fd cyklus pen\acute{e}\v{z}, t\u00edm v\u00edce pen\acute{e}\v{z}n\u00fdch prost\acute{r}edk\acute{u pot\u00edrebujeme pro \u00fahradu v\u00fddaj\acute{u} v jeho pr\u00fb\acute{e}hu. Z tohoto d\u00favodu je v z\u00e1jmu podniku tento ukazatel co nejv\u00edce zkracovat. [12, s. 92]

V\u00fd\acute>s\u00ed pot\u00edebn\u00fdch pen\acute{e}\v{z}n\u00fdch prost\acute{r}edk\acute{u} pak m\u00f4žeme vypo\00e7\u00edtat jako:

$$\text{Pot\u00edebn\acute{e} pen\acute{e}\v{z}n\u00ed prost\acute{r}edky} = \text{OCP} * \text{pr\u00fcm\acute{e}rn\acute{e} denn\u00ed v\u00fddaje} \quad (8)$$

kdy:
$$\text{Pr\u00fcm\acute{e}rn\acute{e} denn\u00ed v\u00fddaje} = \frac{\text{celkov\acute{e} ro\00e7n\u00ed v\u00fddaje}}{360} \quad (9)$$

Překvapením není ani záporný obrátový cyklus peněz. Právě záporný výsledek je známkou toho, že podnik obdržel peníze za prodej svých výrobků či služeb od odběratele dříve, než musel pořídit a uhradit další materiál na svoji výrobu. [12, s. 93]

Existují celkem tři možné strategie řízení čistého pracovního kapitálu, a to strategie uvolněná, restriktivní a umírněná. Pokud podnik využívá uvolněné strategie, může to znamenat, že má zásoby pro plynulou výrobu, poskytuje svým zákazníkům delší doby splatnosti, nevyužívá dodavatelských úvěrů a disponuje tedy značným objemem hotovosti. Zcela opačná situace je u podniku využívajícího strategii restriktivní. Tento podnik má zásoby, pohledávky i hotovost na velmi nízké úrovni a zároveň eviduje závazky ve značné výši. Tato strategie se používá, pokud chce mít podnik co nejvyšší míru výnosnosti investovaného kapitálu. Je spíše preferována vlastníky podniku než managementem. Za „zlatou střední cestu“ lze považovat strategii umírněnou, která je průnikem obou extrémů. [9, s. 37]

2.2.3 Controlling a řízení pohledávek a zásob

Pro podnik je klíčový především prodej výrobků či služeb a zabezpečení jejich vývoje, kvality, zabezpečení poptávky či jejich propagace. K tomu, aby podnik zůstal konkurenceschopný, je potřeba, aby svým zákazníkům poskytoval obchodní úvěr. Tím se dostává do situace, kdy se liší účetní a peněžní realizace prodeje. Od okamžiku vystavení faktury do jejího zaplacení vzniká podniku pohledávka za zákazníkem. Existuje zde ale také určité riziko, že pohledávka bude zaplacená později, než by měla být anebo že nebude zaplacená vůbec. [4, s. 20]

Controlling pohledávek se tedy zabývá pozitivními i negativními důsledky úvěrové politiky. Hodnotí se dopady na prodeje, na pohledávky, na náklady kapitálu a riziko ztráty z nedobytných úvěrů. V rámci controllingu pohledávek se provádí i monitoring pohledávek, kdy sledujeme a kontrolujeme objem pohledávek, jejich vztah k objemu produkce a lhůty splatnosti. [4, s. 20-24]

Snahou podniku je přitom vždy minimalizovat dobu od samotného vzniku pohledávky až po její úhradu a spolu s tím minimalizovat riziko neuhrazení pohledávky dlužníkem. Je tedy důležité, aby měl podnik stanovené určité limity úvěrů, které je ochoten poskytovat svým odběratelům, aby měl pohledávky zajištěny např. směnkou a aby mohl pří-

padně zcela prokazatelně doložit existenci pohledávky, musí mít v pořádku veškeré dokumenty. [7, s. 82-83]

Jak již bylo řečeno výše, u likvidity nás vždy zajímá přeměna oběžného majetku na hotovost, kterou poté můžeme použít na úhradu krátkodobých závazků podniku. Z tohoto faktu lze usoudit, že je zapotřebí při komplexním posuzování likvidity zjistit, za jak dlouho se právě tyto pohledávky a zásoby přemění na hotovost. Zkoumáme tedy rychlost obrátu či počet obrátek. [7, s. 29]

Doba obrátu krátkodobých pohledávek (DOP) představuje počet dnů, po které firma očekává zaplacení faktur od odběratelů za své prodeje, které již v minulosti uskutečnila. Výsledek bychom měli porovnat se skutečnou dobou splatnosti faktur. [1, s. 59]

$$DOP = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (7)$$

Dobu obrátu pohledávek bychom měli porovnat také s dobou obrátu krátkodobých závazků. Výhodnější pro podnik samozřejmě je, pokud je doba splatnosti závazků delší než doba splatnosti pohledávek, jelikož obdrží včas peníze na úhradu svých závazků. Pokud by byla situace opačná, musel by podnik hledat další zdroje, pomocí kterých by zafinancoval své závazky. [9, s. 48]

Obrátka pohledávek (OP) potom vyjadřuje počet obrátek pohledávek a její rostoucí trend lze považovat jako pozitivní jev. [4, s. 24]

$$OP = \frac{\text{prodeje na úvěr}}{\text{pohledávky}} \quad (8)$$

Pokud se nyní zaměříme na problematiku zásob, pak lze vyjmenovat některé pozitivní efekty spojené s držbou zásob. Tím, že podnik nakoupí zásoby ve větším množství, může využít množstevních slev a současně snížit i náklady na objednání a příjem zásob. Držením určitého objemu zásob jako pojistné zásoby lze předejít riziku nedostatku zboží a tak také riziku ztráty. V souvislosti s držbou zásob ale vznikají podniku i určité náklady:

- náklady související s držením zásob (nájemné skladu, mzdy skladníků, odpisy, topení...),
- náklady související s pořízením zásob (dopravné, pojistné),
- náklady související s nedostatkem zásob (ztráta zákazníků, zpoždění výroby),

- náklady související s objednáním a přijímáním zásob (poštovné, přejímka, testy),
- náklady kapitálu (úroková míra)
- náklady související s poklesem hodnoty zásob (morální zastarání zásob). [4, s. 31]

Právě optimalizací těchto efektů se zabývá controlling zásob. Řeší se zásadní otázky – Kdy a kolik objednat a vyrobit?

Obrátka zásob (OZ) pomáhá určit rychlost přeměny zásob do prodeje. Pokud by se výsledek pohyboval na nízkých hodnotách, znamenalo by to, že podnik drží vyšší objem zásob, nicméně v důsledku toho eviduje také vyšší náklady spojené se zásobami, s čímž může být způsoben i pokles likvidity zásob. [4, s. 34]

$$OZ = \frac{\textit{náklady na prodané výrobky}}{\textit{průměrné zásoby}} \quad (9)$$

Doba obratu zásob (DOZ) se využívá jak v plánování, tak také při kontrole zásob. Vzorec je vyjádřením doby, za kterou se zásoby obrátí v tržbách podniku [4, s. 35]

$$DOZ = \frac{\textit{zásoby}}{\frac{\textit{tržby}}{360}} \quad (10)$$

2.3 Controlling cash-flow

U výpočtu analýz likvidity jsme se zabývali pouze položkami pracovního kapitálu, tj. oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Pokud bychom se ale chtěli zaměřit komplexně na veškeré příjmy a výdaje společnosti, jejich zdroje a účel vynaložení, pak musíme použít analýzy peněžních toků (cash-flow). [7, s. 33]

Výkaz cash-flow pochází původně z USA, kde měl využití především na kapitálových trzích. V České republice začal být využíván až po roce 1993. Pro tvorbu cash-flow lze využít buďto bilanční formy anebo sloupcové formy. V případě bilanční formy evidujeme tvorbu peněžních prostředků a vedle toho také užití těchto peněžních prostředků. [10, s. 34-36]

Peněžní tok neboli cash-flow lze chápat různě z hlediska uživatelů dat finanční analýzy podniku. Pokud se na cash-flow díváme ze statického hlediska, rozumíme jím výši peněžních prostředků, které má daný podnik k dispozici v určitém čase. Z hlediska dynamického se jedná o budoucí plán pohybu peněz podniku, případně o přehled peněžních

toků z minulosti. Z hlediska investorů lze cash-flow analyzovat jako diskontovaný příjem z investic. [1, s. 44]

Pokud bychom si chtěli přeložit výraz do českého jazyka, pak „cash“ chápeme jako hotovost, tj. pokladní hotovost a peníze na účtech v bankách. Položka krátkodobý finanční majetek z rozvahy ale zahrnuje kromě pokladní hotovosti a peněz na bankovních účtech také ještě cenné papíry krátkodobého charakteru a rovněž podíly, které jsou splatné do 1 roku. [9, s. 18]

„Výkaz cash-flow má zobrazovat popis změn v likviditě, resp. ve finanční situaci podniku v daném období.“ [3, s. 46]

Nutno poznamenat, že nás zajímají příčiny těchto změn likvidity, nikoliv pouze změna samotná. [3, s. 72]

„Základním cílem přehledu o peněžních tocích je zobrazit hlavní zdroje peněžních příjmů a hlavní účely, na které byly finanční prostředky vynaloženy.“ [7, s. 34]

„Výkaz cash-flow – účetní výkaz srovnávací bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím (výdaji) za určité období – slouží k posouzení skutečné finanční situace.“ [10, s. 34]

Pomocí výkazu cash-flow lze analyzovat aktuální stav peněžních prostředků, změny peněžních prostředků, dále pak příjmy a výdaje, strukturu příjmů a výdajů. Pomocí všech těchto výsledků lze komplexně hodnotit likviditu a efektivitu finančního řízení podniku. Důležité je také zmínit to, že z hlediska finančního řízení podává cash-flow informace o působení rozhodnutí, učiněných v minulosti, na peněžní toky v současnosti. [7, s. 35]

Pokud hovoříme o cash-flow, rozumíme tím skutečný pohyb peněz v konkrétním období. S tím právě souvisí příčina, proč je cash-flow důležitý také z hlediska likvidity. Existuje hned několik případů, kde lze zaregistrovat jistý nesoulad z různých hledisek. Jedním z nich je např. situace, kdy zákazníkovi nejprve odesíláme zboží a až po nějakém čase obdržíme platbu za toto zboží. Pohyb peněz tedy nenastává hned s odesláním zboží. Podobná situace nastává v případě nákladů. V jednom období podnik může evidovat náklad např. v podobě mzdového nákladu, ale skutečná výplata peněžních prostředků zaměstnancům proběhne až v období následujícím. Z těchto dvou příkladů lze

tedy zcela jasně odvodit, že příjmy a výnosy, resp. výdaje a náklady nejsou jedno a totéž. [11, s. 48]

Výkaz o peněžních tocích slouží primárně k identifikaci stavu a také struktury peněžních prostředků z rozvahy. U jednotlivých položek rozvahy musíme určit, zda se jedná o zdroj či o použití finančních prostředků. Zdrojem rozumíme nárůst závazků, vlastního kapitálu anebo pokles položky aktiv. Použitím finančních prostředků podniku poklesne stav závazků či vlastního kapitálu anebo vzroste některá aktivní položka. [1, s. 46]

Tabulka 3 nám pomáhá identifikovat, kterou položku zařadit do výkazu cash-flow jako příjem a kterou jako výdaj. Ne vždy totiž přírůstek některé z položek rozvahy, jak je již řečeno výše, považujeme jako příjem. [11, s. 53]

Tabulka 3: Příjmy a výdaje výkazu cash-flow

VÝKAZ CF	
Příjmy	Výdaje
PS PP	
Výnosy	Náklady
Zvýšení kapitálu	Snížení kapitálu
Snížení aktiv	Zvýšení aktiv
	KS PP
<i>Celkem</i>	= <i>Celkem</i>

Zdroj: [11, s. 53]

Veškeré příjmy a výdaje podniku musíme zařadit do jedné ze tří částí cash-flow, a to buď do provozní, investiční anebo finanční části. Provozní část cash-flow vyjadřuje příjmy a výdaje tvořící základní výdělečnou činnost podniku a příp. příjmy a výdaje, které nemůžeme začlenit do investičního či finančního cash-flow. Zařadit sem můžeme např. pořízení nebo prodej zboží, služeb, energie, mzdy, pojištění, daně. Cash-flow investiční zahrnuje nově pořízený anebo naopak prodaný dlouhodobý majetek a s tímto související příjmy a výdaje. Dále do investičního cash-flow lze zahrnout příjmy a výdaje související s úvěry či půjčkami, které nejsou provozního charakteru. Do finančního cash-flow se zahrnují příjmy a výdaje, které mají vliv na změnu vlastního kapitálu a dlouhodobých a krátkodobých závazků. Sem můžeme zařadit např. pohledávky za upsaný základní kapitál, emisní ážio, rezervní fond apod. [7, s. 36-37]

Pro výpočet konečného stavu peněžních prostředků lze využít následujícího obecného schématu z Tabulky 4:

Tabulka 4: Výpočet konečného stavu peněžních prostředků pomocí cash-flow

Stav peněžních prostředků na počátku období
+ / - cash-flow z provozní činnosti
+ / - cash-flow z investiční činnosti
+ / - cash-flow z finanční činnosti
Konečný stav peněžních prostředků pro dané období

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Pro sestavení výkazu cash-flow si lze zvolit jednu ze tří metod – přímou, nepravou přímou nebo nepřímou metodu. Přímou a nepravou přímou metodu využije podnik především při tvorbě operativních finančních plánů. Pro sestavení cash-flow nepřímou metodou potřebujeme mít nejprve aktuální rozvahu a výkaz zisku a ztráty. Cash-flow sestavený nepřímou metodou bývá také součástí účetní závěrky. [7, s. 37]

Přímá metoda vyžaduje vyčlenění peněžních příjmových a výdajových operací ze všech operací podniku a jejich rozřídění do jedné ze tří částí cash-flow, jak již bylo výše zmíněno (provozní, investiční a finanční cash-flow). Takovéto operace lze snadno identifikovat, jelikož souvisejí s operacemi v pokladně, na běžném účtu či s operacemi týkajícími se krátkodobého finančního majetku. [7, s. 43-44]

I přes snadnou identifikaci těchto operací ale nelze jednoznačně určit účel jejich uskutečnění. K tomuto by společnost musela zavést např. speciální analytické účty anebo zavést systém kódování účetních dokladů a jejich následné analýzy. [11, s. 57]

Nepřímá přímá metoda vychází z konečných zůstatků výnosových a nákladových účtů a k jejímu výpočtu potřebujeme znát i změnu stavu majetkových účtů, konkrétně se jedná o oblast oběžného majetku a závazků. V získávání dat přímo z účetních výkazů podniku lze spatřovat velkou výhodu oproti klasické přímé metodě. Obecný výpočet nepřímé přímé metody je znázorněn v Tabulce 5. [7, s. 48]

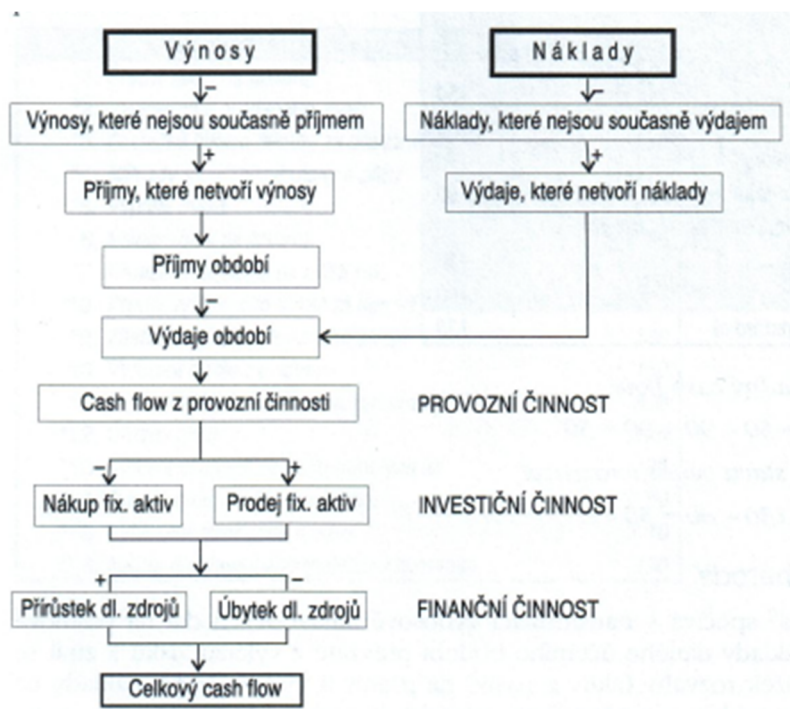
Tabulka 5: Nepravá přímá metoda

Náklad / Výnos
+ / - změna stavu rozvahových položek
= Výdaj / Příjem

Zdroj: [7, s. 47]

Velmi hezky lze tuto metodu pochopit také z Obrázku 8 dle [11, s. 60]. Autor zde zdůrazňuje také potřebu vyloučit operace, které nesouvisí s peněžním tokem, ale ovlivňují zisk, a naopak zahrnout operace finančně účinné, které zisk neovlivňují.

Obrázek 8: Schéma výpočtu nepravé přímé metody



Zdroj: [11, s. 60]

Nepřímá metoda se prakticky využívá pouze pro oblast provozního cash-flow. Cash-flow z investiční a finanční činnosti se počítá přímou nebo nepravou přímou metodou. Vycházíme zde z teorie, že každá příjmová či výdajová operace ovlivní ještě některou z položek účetních výkazů. Příjem nebo výdaj se tedy současně může vykázat buď ve výsledovce jako náklad nebo výnos anebo jako změna stavu určité položky v rozvaze. Specifické pro nepřímou metodu je, že vycházíme z výsledku hospodaření, který následně upravujeme o nepeněžní operace, např. o odpisy dlouhodobého majetku podniku, či opravné položky. [7, s. 50-54]

Tabulka 6: Výpočet nepřímé metody

Zisk po zdanění (ztráta)
+ odpisy (korekce DM)
+ / - rezervy
- / + časové rozlišení aktiv
+ / - časové rozlišení pasiv
- / + zásoby
- / + krátkodobé pohledávky
+ / - provozní krátkodobé závazky
Čistý peněžní tok z provozní činnosti
- / + dlouhodobý majetek
- odpisy (korekce DM)
Čistý peněžní tok z investiční činnosti
+ / - základní kapitál a kapitálové fondy
+ / - dlouhodobé závazky
+ / - dlouhodobé bankovní úvěry
+ / - finanční krátkodobé závazky
+ / - krátkodobé bankovní úvěry
+ / - fondy tvořené ze zisku
+ / - výsledek hospodaření minulých let a za účetní období
- výsledek hospodaření za účetní období
Čistý peněžní tok z finanční činnosti
= - / + <i>krátkodobý finanční majetek</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle [23], 2015

2.3.1 Analýza cash-flow

Ukazatele sloužící pro výpočet analýzy cash-flow jsou poměrového charakteru. Lze je považovat za velmi podobné např. výpočtům rentability, nicméně místo zisku se zde používá právě hodnota cash-flow, konkrétně z provozní činnosti. Analýza cash-flow se provádí především z důvodu zjištění finančního potenciálu podniku. Finanční potenciál lze charakterizovat jako „schopnost vytvořit z vlastní provozní činnosti přebytek k financování investičních a finančních potřeb podniku“. [7, s. 58]

Dle [10, s. 63] lze vypočítat cash-flow nejprve pomocí vnitřního finančního potenciálu.

$$\text{Cash} - \text{flow} = \text{zisk} + \text{odpisy} \pm \text{změna dlouhodobých rezerv} \quad (11)$$

Rentabilita tržeb z cash-flow pomáhá popsat výkonnost podniku. [7, s. 59]

$$\text{Rentabilita tržeb z cash} - \text{flow} = \frac{\text{provozní cash-flow}}{\text{tržby}} \quad (12)$$

Rentabilita celkového kapitálu z cash flow je poměr provozního cash-flow, kdy ještě nebyly uplatněny finanční náklady, a celkového kapitálu podniku (pasivům). Výsledek porovnáváme s průměrnou úrokovou mírou z úvěrů. Pokud bude hodnota nižší než průměrná úroková míra, znamená to, že aktiva podniku neprodukují tolik prostředků, aby mohl podnik pokrýt splátky svých úvěrů. Naopak pokud dosáhneme hodnoty vyšší, je výhodné, aby si podnik nabral co nejvíce úvěrů a zabezpečil tak svůj růst. [11, s. 78-79]

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu z cash} - \text{flow} = \frac{\text{provozní cash-flow}}{\text{celkový kapitál}} \quad (13)$$

Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow do svého výpočtu nezahrnuje odpisy, rezervy a opravné položky. Tento ukazatel lze považovat jako doplněk k rentabilitě vlastního kapitálu podniku. [7, s. 60]

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu z cash} - \text{flow} = \frac{\text{provozní cash-flow}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (14)$$

„**Likvidita z provozního cash-flow** vyjadřuje schopnost podniku produkovat takový objem čistých provozních finančních prostředků, které postačují k úhradě krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí.“ [7, s. 60]

$$\text{Likvidita z cash} - \text{flow} = \frac{\text{provozní cash-flow}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (15)$$

Stupeň oddlužení udává poměr mezi financováním aktivit podniku cizím kapitálem a mezi schopností úhrady závazků z vlastních zdrojů. Doporučuje se pohybovat v rozmezí 20 – 30 %. [3, s. 119]

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}} \quad (16)$$

Stupeň samofinancování investic ukazuje, do jaké míry bude společnost schopná financovat plánovanou investici z vlastních zdrojů. Pokud by hodnota přesáhla 100 %, pak podnik může vygenerovaný cash-flow použít nejen na financování plánované investice, ale i např. na dividendy nebo splátky úvěrů. Naopak pokud by hodnota byla nižší než 100 %, pak je nutné, aby si podnik zabezpečil k financování investice externí zdroj. [3, s. 119-120]

$$\text{Stupeň samofinancování investic} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{investice}} \quad (17)$$

„**Úvěrová způsobilost z cash-flow** vyjadřuje, kolikrát musí podnik vytvořit sumu finančních zdrojů, aby vlastními silami pokryl všechny závazky.“ [10, s. 66]

$$\text{Úvěrová způsobilost z cash - flow} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{cash-flow z provozní činnosti}} \quad (18)$$

3 Charakteristika vybraného podniku

Prostřednictvím této kapitoly bude charakterizována vybraná společnost International Automotive Components Group s. r. o., pro kterou bude v dalším textu používána zkratka IACG s. r. o. Nejprve si identifikujeme základní informace o vybrané společnosti, představíme si její historii a následně se budeme zabývat jejími controllingovými aktivitami a analýzou z hlediska likvidity a cash-flow.

3.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma: International Automotive Components Group s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: Hlávkova 1254, Přeštice, PSČ 334 01, Plzeň-jih

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v 1 až 3 živnostenského zákona [19]

Společnost je vedená u Krajského soudu v Plzni pod spisovou značkou C 6311. Základní kapitál společnosti se již od roku 1999 pohybuje stále ve stejné výši, a to je 258 693 000 Kč. Společníky eviduje IACG s. r. o. celkem dva:

International Automotive Components Group Europe, S.á r.l.

Tento společník sídlí na adrese Findel, Rue Lou Hemmer 4, L-1748, Lucemburské velkovévodství. Jeho vklad ve výši 258 673 000 Kč je již zcela splacen. Touto částkou získal společník obchodní podíl ve výši 99,99 %. Jeho obchodní podíl je ale momentálně zastaven společností GE Commercial Finance Limited. [19]

International Automotive Components Group Limited

Druhý společník sídlí na adrese B46 1JU Birmingham, Gorsey Lane, Spojené království Velké Británie a Severního Irska. Vklad ve výši 20 000 Kč je taktéž zcela splacen a díky němu získal obchodní podíl ve výši 0,01 %. I obchodní podíl tohoto druhého společníka je momentálně zastaven ve prospěch společnosti GE Commercial Finance Limited. [19]

Společnost má celkem 3 jednatele ze Spojených států amerických a každý z těchto jednatelů je oprávněn jednat samostatně jménem společnosti IACG s. r. o. Dále má společnost také 6 prokuristů, kteří jsou oprávněni samostatně tuto společnost zastupovat. [19]

Společnost IACG s. r. o. je vlastníkem celé řady certifikátů, týkajících se kvality či životního prostředí. Již v roce 1995 získala certifikát kvality dle ISO 9001, dále pak v roce 1998 dle QS 9000, v roce 2000 dle ISO/TS 16949. Od roku 2000 má společnost také zavedený Systém environmentálního managementu a od roku 2007 dokonce i Evropský Integrovaný Management Systém (EIMS), jehož součástí jsou systémy ISO TS 16949, ISO 14001 a OHSAS 18001. Od roku 2007 je nově zavedený systém BOZP. Další metody, díky kterým si společnost usnadňuje veškeré procesy, jsou např. Six Sigma, Lean Manufacturing či 5S. [24]

3.2 Historie společnosti

Společnost IACG s. r. o. lze považovat za společnost s dlouholetou tradicí. Její kořeny totiž sahají až do roku 1993. V té době byla ale známa jako EMPETEK autodíly společnost s ručením omezeným. Stoprocentní podíl zde měla její mateřská společnost z Německa EMPE GmbH. Jen o rok později, tedy v roce 1994, byl zde odstartován nosný program společnosti, a to výroba střešních panelů pro interiéry automobilů. A právě výroba střešních panelů je nosným programem společnosti až dodnes. Pravděpodobně díky špatně zvolené obchodní strategii se ale společnost EMPE GmbH dostala do finančních potíží a následně zahájila odprodej veškerého svého majetku. [24]

Od 1. března roku 1997 byla popisovaná společnost převzata jedním z dodavatelských leaderů v oblasti automobilového průmyslu, kterým byl americký Lear Corporation. V listopadu téhož roku se pak společnost zapojila do Joint Venture (Lear Donnelly Overhead Systems) a zvětšila tak nabídku svých produktů. V tomto Joint Venture došlo ale opět k neshodám a výsledkem bylo to, že veškerý majetek tohoto uskupení převzal v roce 1999 Lear Corporation. Teprve koncem roku 2000 došlo ke změně obchodního jména společnosti z EMPETEK autodíly společnost s ručením omezeným na nové Lear Corporation Czech s. r. o. K dalším významným změnám v rámci Lear Corporation došlo v květnu roku 2004. Právě tehdy se Lear Corporation stala dceřinou společností hned dvou firem, jež byly součástí americké Lear Corporation. Jednalo se o Lear European Holdings, LLC s obchodním podílem 99,99227 % a dále o Maymon Kft. s obchodním podílem 0,00773 %. Lear Corporation započal také výstavbu dvou nových výrobních závodů. Tato výstavba byla dokončena v roce 2004. Jeden výrobní závod byl vystavěn v Přešticích a právě zde se pokračovalo ve výrobě střešních panelů. Druhý

výrobní závod byl vystavěn v Ovčárech u Kolína. Zde se vyráběla sedadla do automobilů a následně se prodávala zejména automobilce TPCA Kolín. [24]

O dva roky později, tj. v roce 2006, došlo k tomu, že Lear Corporation vložil evropskou divizi ISD do nového joint venture IAC Group. Nutno podotknout, že do této evropské divize patřil pouze závod v Přešticích. Závod v Kolíně spadl pod jinou právní entitu, a proto došlo k jeho prodeji. Poté, co v joint venture IAC Group zůstal pouze přeštický závod, došlo ke změně společníků. Opět ale byli celkem dva. Prvním z nich byl International Automotive Components Group S. a. r. l. z Lucemburska s obchodním podílem 99,99 % a druhým z nich byl International Automotive Components Group Limited z Velké Británie s obchodním podílem 0,01 %. Ve stejném roce, v jakém došlo ke vkladu do nového joint venture, byl změněn název této společnosti na IACG s. r. o. [24]

V roce 2009 došlo k dalším významným skutečnostem. Společnost IACG s. r. o. se stává v tomto roce nástupníkem společnosti International Automotive Components Group s. r. o. se sídlem v Hodoníně. Důvodem bylo schválení fúze těchto dvou společností valnou hromadou. Nové jméno společnosti po fúzi znělo International Automotive Components Group s. r. o. a novým sídlem se stávají právě Přeštice. Spolu s touto změnou proběhla i nepatrná změna ve společnících. Prvním z nich je International Automotive Components Group Europe S. a. r. l. z Lucemburska a s podílem 99,99 % a druhým zůstává International Automotive Components Group Limited z Velké Británie s podílem 0,01 %. Tyto obchodní podíly byly poskytnuty jako zástava bance GE, jelikož s touto uzavřela mateřská společnost v Lucembursku smlouvu o úvěrovém rámci. [24]

V roce 2011 došlo k další fúzi, tentokrát se sesterskou společností IAC Group Czech s. r. o. ze Zákup. Nástupníkem se stává opět International Automotive Components Group s. r. o. [24]

3.3 Současná situace

V roce 2012 se společnost IACG s. r. o. zapojila přes Ministerstvo průmyslu a obchodu do Operačního programu Podnikání a inovace. Byl vypracován rozsáhlý projekt s názvem Panel stropu se sníženou hmotností a dvojnásobnou účinností tlumení hluku v interiéru automobilu. Žádost o dotaci byla úspěšně vyřízena a schválena, a tak v roce

2013 byla na účet společnosti IACG s. r. o. připsána celkem 21,5 milionová dotace, která pokryla přibližně 30 % z celkové hodnoty investice ze zmíněného projektu. [24]

V následujících letech se předpokládá, že výrobní kapacity v Přešticích budou plně využité zejména díky uzavřeným zakázkám s automobilkou Daimler a BMW. Stejně tak nová zakázka od automobilky Škoda pomůže naplno využít výrobní kapacity v závodě Hodonín. V závodě Zákupy by měla být v letošním roce zahájena výroba netkaných textilií, díky které se zde navyšovaly výrobní kapacity. Také v závodě Přeštice nyní probíhá výstavba nového výrobního závodu o rozloze asi 4 ha, kde by mělo již v červnu tohoto roku najít zaměstnání celkem asi 500 lidí. Bude se zde jednat především o rozšíření výroby vstřikovaných plastů, konkrétně se bude jednat o práci související s vstřikováním, vypěňováním a montáží dveřních výplní osobních automobilů. Tento závod bude postaven za pomoci developera a následně si ho společnost IACG s. r. o. bude od něj pronajímat. [15]

Jak již bylo řečeno výše, společnost IACG s. r. o. disponuje celkem třemi závody. V Přešticích operuje na ploše 30 tisíc m² celkem 667 zaměstnanců, v Hodoníně na ploše 9 tisíc m² celkem 196 zaměstnanců a v Zákupích pak na ploše 23 tisíc m² 565 zaměstnanců. Celkem tedy k 31. 12. 2013 evidovala společnost 1428 zaměstnanců. [24]

3.4 Výrobní program a zákazníci

Společnost IACG s. r. o. se zaměřuje na výrobu interiérových dílů a systémů a rovněž na doplňkové exteriérové díly. Prioritou je pro společnost již od samého počátku její existence výroba panelů stropu do interiérů automobilů. Tato výroba probíhá v závodě Přeštice. Pro střešní panely je při výrobě využíváno hned několik technologických postupů. Jmenujme např. lisování, povrchové úpravy dílů, vstřikování, montáž či ořez dle stanovených parametrů. V závodě Zákupy probíhá výroba interiérových izolačních dílů. V tomto závodě se využívá zejména lisovacích a ořezávacích technologií. Nově jsou zde také instalovány výrobní linky na netkané textilie. Ve třetím závodě v Hodoníně probíhá výroba přístrojových desek, a to na vstřikovacích lisech. Toto byly hlavní výrobní programy ve jmenovaných závodech. Dále je možno zmínit např. výrobu středových konzolí, loketních opěrek, sloupků, podlahových a akustických systémů, dveřních a obkladových dílů (zavazadlového prostoru) apod. [24]

Společnost využívá ve svých prostorách také konsignačních skladů pro lepší zabezpečení výroby. U svých zákazníků má zase obchodní jednotky, kde probíhá finální montáž a dokončovací práce. Některé z produktů, kdyby byly v některém ze závodů kompletně smontovány, by se totiž mohly přepravou poškodit. Právě tomuto chce IACG s. r. o. zabránit. [21]

V roce 1996 si společnost vybuďovala své vlastní oddělení přípravy výroby, technického, technologického a materiálového rozvoje a v neposlední řadě také oddělení vývoje nových typů výrobků od mateřské společnosti. Zde IACG s. r. o. disponuje CAD stanicemi s konstrukčními systémy, které používají přední automobilky, dále vlastní také celou řadu testovacích zařízení, simulační komory a 3D nástroje měření. [24]

Významné dodávky probíhají zejména do německých automobilek. Právě s touto zemí IACG s. r. o. obchoduje v největší míře. Z dalších zemí, se kterými obchoduje, můžeme jmenovat např. Velkou Británii, Slovensko, Švédsko, Belgie či Nizozemí. Její produkty tedy následně využívá automobilka Audi, BMW, Daimler, Volkswagen, Škoda, Land-Rover, General Motors, MAN či Porsche. Důležité je rovněž zmínit, že některé ze svých produktů distribuuje IACG s. r. o. ke svým zákazníkům prostřednictvím společností Lear Corporation, Grupo Antolin, Johnson Controls či SAS. [24]

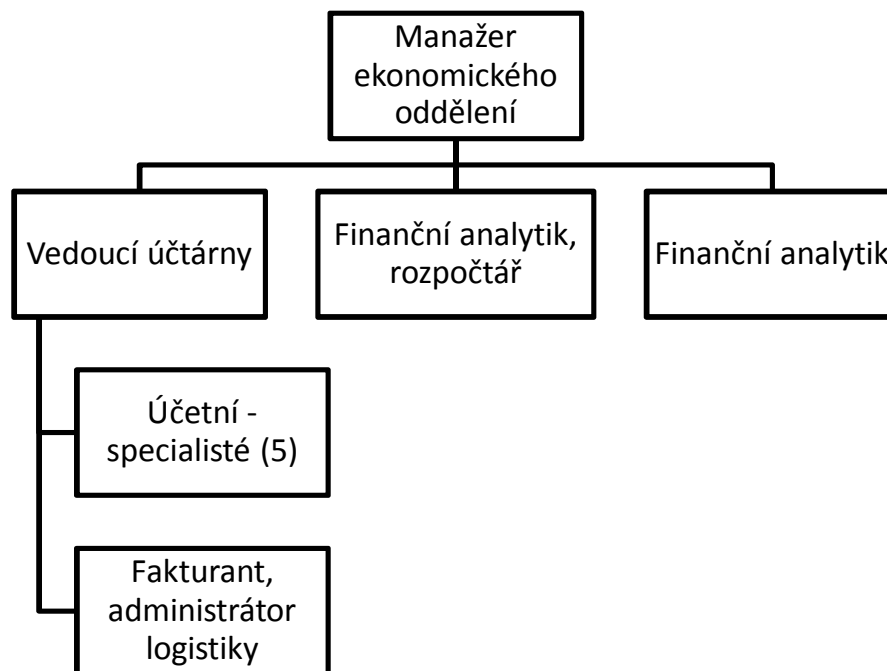
3.5 Organizační struktura

I když pod IACG s. r. o. spadají souhrnně všechny tři závody, má každý z nich svou vlastní organizační strukturu a jistou míru samosprávy. Zaměříme se zde na výrobní závod v Přešticích, kde společnost sídlí. Schéma organizační struktury je k nahlédnutí v Příloze A. V čele stojí ředitel závodu, kterému jsou podřízeni manažeři jednotlivých oddělení dle oblasti působnosti. Vedení společnosti má tedy k dispozici oddělení Six Sigma, oddělení kvality, výroby, logistiky, technické oddělení, ekonomické oddělení, IT oddělení, personální oddělení, výzkum a vývoj. Každý z těchto manažerů má k dispozici několik specialistů na daný obor. Uplatňuje se zde zcela jistě funkcionální organizační struktura. Statutárním orgánem jsou jednatele společnosti. [21]

3.6 Controlling a reporting v ekonomickém oddělení

Ve společnosti IACG s. r. o. neexistuje samostatné oddělení zaměřené na controllingové aktivity. Činnosti controllera přebírají vybraní pracovníci z ekonomického úseku. Jeho organizační struktura je na Obrázku 9.

Obrázek 9: Organizační struktura ekonomického oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Kromě finančního manažera, který na vše dohlíží, vše schvaluje a povoluje, má jistou controllingovou funkci také vedoucí účtárny a oba finanční analytici. V následujícím textu si stručně pokusíme přiblížit souhrnně náplň práce těchto pozic, týkající se controllingu tak, jak byla popsána pracovníky ekonomického oddělení. [22]

V první řadě se v rámci controllingových aktivit ve společnosti IACG s. r. o. připravuje plán na následující rok, tedy tzv. budget. Pro tvorbu budgetu je vyhrazen vždy podzim předchozího roku. Controlleři vycházejí z dokumentu, kde je sestaven přehled projektů, a to jak právě probíhajících, tak nově získaných a zároveň jsou zde uvedeny také projekty, které by společnost ráda získala. Kvůli složitému procesu vývoje, předvýroby a testování nových produktů se každý z projektů uzavírá i např. 5 let před tím, než je spuštěna „ostrá výroba“. Proto je důležité takovéto přehledy vytvářet. Doba trvání každého projektu je cca 6 let. Touto dobou chápeme počet let, po které se daný typ auta vyrábí. Díky tomu, že jsou všechny tyto informace známy takto dopředu lze potom snadno odhadnout počet prodaných kusů jednotlivých produktů, vynásobit ho známou a smluvně dohodnutou prodejní cenou, a tak dostaneme předpokládané tržby následujícího roku. Na každý projekt se zpracovává také celá řada dokumentací, včetně použitého materiálu, různých cen apod. Controlleři pak z odhadnutého počtu kusů a za pomoci vnitropodnikových kalkulací a norem sestaví předpokládanou sumu za materiál

a přímé mzdy zaměstnanců. Následuje proces rozpočtení režii. Tyto controlleři přiřazují třemi různými způsoby v závislosti na položce. Jednou z možností je vynásobit ceny za jednotku s plánovanými kusy. Tento způsob rozpočtení režii používají controlleři společnosti IACG s. r. o. např. pro dopravu výrobků či pro skladné. Druhým způsobem, který controlleři používají, je součet nákladů z již známých smluv, např. u leasingu. Poslední způsob je využíván zejména u údržby či u energií a jedná se zde o odhad režijních nákladů v rámci tzv. balíku nákladů, a to s ohledem na vývoj obratu. [22]

Další významnou činností controllerů je tvorba tzv. „forecastu“. Zdrojem pro tvorbu forecastu je právě plán na další období. Forecast se vytváří měsíčně. Jako příklad si můžeme uvést tvorbu forecastu 1 + 11. Jedná se o skutečný výsledek ledna a o upravený plán na zbytek roku. Forecast 1 + 11 tedy controlleři mohou vytvořit až v únoru, tzn. až tehdy, když znají přesné výsledky za měsíc leden. [22]

Důležitou spojkou mezi plánem na příští rok a forecastem je tzv. „bridge“. Pojem bridge lze zjednodušeně přeložit jako přechod zisku z plánu na forecast. V Příloze B je názorná ukázka tabulky pro tvorbu bridge. První položkou zde je zisk plánu. Další řádky představují seznam významných změn jako je např. zvýšení či snížení objemu výroby, změna prodejních cen, další úspory, kurzové vlivy a další. Poslední řádek představuje součet všech změn a plánovaného zisku. Tomu se pak říká zisk ve forecastu. [22]

Poslední významnou činností controllerů společnosti IACG s. r. o., kterou si zde zmíníme je provádění „závěrky“. Závěrka se ve společnosti taktéž provádí každý měsíc, a to vždy maximálně do 4. dne po konci reportingového měsíce. Následně se za každý „zavřený“ měsíc sestaví bridge ve stejné podobě, jako již bylo vysvětleno výše. [22]

Výsledky všech těchto nutných činností se musí pokaždé nahlásit do reportingového systému Hyperion. Velkou výhodou zcela nepochybně je, že struktura všech těchto dokumentů je shodná, a tak je umožněno velmi snadné srovnání jakýchkoliv veličin z rozvahy, výkazu zisku a ztráty či z různých statistik společnosti. Ať už se jedná o posouzení stárí pohledávek a závazků či o přehled úspor ve výrobě, v nákupu, v prodejních cenách nebo o porovnání počtu zaměstnanců, rozborů investic po jednotlivých položkách, měny pohledávek a závazků pro plánování cash-flow atd. Jak již bylo zmíněno, veškeré tyto výkazy se sestavují po jednotlivých měsících. Společnost IACG s. r. o. používá vždy fiskální měsíce, a to v následující struktuře pro každé čtvrtletí:

- první dva měsíce v každém čtvrtletí jsou 4týdenní,
- třetí měsíc každého čtvrtletí je pětítýdenní. [22]

Rovněž toto uspořádání umožňuje snadnou porovnatelnost. V Příloze C je vyobrazen kalendář, dle kterého se společnost IACG s. r. o. řídí. Červeně jsou vždy vyznačeny dny, kdy probíhá právě výše zmíněná závěrka. [21]

Nakonec controlleři sestavují ještě výkaz zisku a ztráty pro jednotlivé projektové řady, tzn. zvlášť za střechy pro Audi A4, Audi A6 atd. V neposlední řadě je také potřeba zmínit, že k tomu, aby toto vše fungovalo přesně tak, jak má, je zapotřebí mít nastavený informační systém tak, aby poskytoval controllerům potřebné údaje. Určitě nesmí chybět možnost zjišťovat informace o prodaných kusech, prodejních cenách či např. o nákladových kalkulacích apod. [22]

V souvislosti s reportováním společnost IACG s. r. o. organizuje také každodenní interní porady, kde jsou probírány veškeré operativní záležitosti. V případě potřeby lze svolat i mimořádnou poradu. Dále ve společnosti probíhá také celá řada telefonních konferencí. Pomocí telefonních konferencí probíhá komunikace s vyšším vedením společnosti. Komunikují se zde např. aktuální výsledky účetních závěrek či se schvalují investiční požadavky. [22]

3.7 Informační systém

Společnost IACG s. r. o. používá informační systém MFG/Pro od americké společnosti QAD. Jedná se o tzv. ERP (Enterprise Resource Planning) systém, tedy software, který zahrnuje různé procesy nezbytné pro provozování podnikatelské činnosti, včetně zásob a řízení objednávek, účetnictví, lidských zdrojů, řízení vztahů se zákazníky apod. Systém ERP následně integruje tyto různé funkce do jednoho komplexního systému pro zefektivnění procesů a informací v rámci celé organizace. [17] Tento software byl navržen tak, aby pomohl zjednodušit správu světovým výrobním společností. Základní pointou je, že se zde vychází z nejzákladnějšího pochopení výrobních procesů a procesů. Tento systém je vhodný právě pro multinárodní společnosti, jakou společnost IACG s. r. o. bezpochyby je. [18]

Tento software využívá společnost IACG s. r. o. pro operace v různých oblastech. My si zde představíme některé z modulů a funkcí tohoto softwaru a pohovoříme si o tom, co v které oblasti lze v rámci tohoto softwaru tvořit a spravovat. Nutno zmínit, že ne každý

zaměstnanec má přístup do všech modulů a funkcí. Jeho přístupová práva záleží na pracovní pozici, kterou ve společnosti zastává. Systém umožňuje sledovat operace i napříč závody. [22]

Jako první si zmíníme modul **účetnictví**, se kterým primárně pracuje ekonomické oddělení. V tomto modulu lze spravovat:

- hlavní knihu,
- dlouhodobý majetek,
- pokladní knihu,
- knihu pohledávek,
- knihu závazků,
- dohadné položky,
- rezervy,
- DPH. [22]

Co se týče dlouhodobého majetku, jedná se zde o kompletní registr včetně např. výpočtu odpisů, evidence technického zhodnocení apod. Ke klasickému vedení pokladní knihy v tomto modulu zahrnujeme také evidenci poskytnutých záloh na pracovní cesty. Obě knihy – kniha pohledávek i kniha závazků – jsou napojené na komunikaci s bankovním systémem společnosti. Dochází tak k automatickému generování bankovních příkazů či k párování příchozích plateb s konkrétními fakturami. U dohadných položek a rezerv se jedná o jejich klasickou evidenci a správu. Podobně je tomu i u DPH. Navíc se spolu s evidencí DPH dají vygenerovat také výstupy pro daňové přehledy. [22]

Dalším velmi významným modulem pro zabezpečení bezproblémového fungování každodenní výroby je modul **logistiky**. Zde se jedná o kompletní řízení skladového hospodářství společnosti IACG s. r. o. Tento modul zahrnuje:

- skladovou evidenci,
- MRP (Material Resource Planning),
- ceníky produktů,
- výstupy pro Intrastat. [22]

Velkým přínosem je napojení skladové evidence přímo na účtování jednotlivých transakcí. V jednom kroku tím pádem společnost eviduje pohyby na skladě a zároveň se tyto rovnou promítají do účetnictví. Jedná se např. o příjem materiálu na sklad, přesun zásob

ze skladu do výroby, expedici výrobků apod. Součástí skladové evidence jsou také hlášení výroby např. o tom, že vznikl nový artikl výrobku. Poté probíhá evidence spotřeby materiálu podle nadefinovaného kusovníku. Další funkcí, kterou zabezpečuje modul logistiky je MRP systém. Tato funkce porovnává přijaté odvolávky přímo od zákazníků se stavem na skladě hotových výrobků společnosti IACG s. r. o. Pokud dojde k situaci, že společnost nemá k dispozici dostatečné množství výrobků, vytvoří se na chybějící výrobky výrobní plán dle jednotlivých artiklů a termínů. Dále se dle kusovníku vytvoří plán potřeby materiálu, který tento systém porovná se stavem materiálu na skladech. Pokud by opět některý z materiálu chyběl, vygeneruje systém odvolávky vůči dodavatelům společnosti IACG s. r. o. Z hlediska ceníků tento modul eviduje nákupní ceníky pro jednotlivé druhy materiálu a dále také ceníky pro již hotové výrobky. [22]

Další funkcí, kterou pomáhá zabezpečovat software MFG/Pro je tzv. **EDI komunikace**. Jedná se o elektronický způsob zasilání logistických a účetních dokumentů podle určitých standardů, např. standardů VDA. Pomocí EDI komunikace společnost IACG s. r. o. zasilá zejména odvolávky od zákazníků přímo dodavatelům, dodací listy od dodavatelů zákazníkům a také faktury. [22]

Pro **mzdy** používá společnost IACG s. r. o. samostatný software. Následně ale probíhá interface do informačního systému MFG/Pro. Tak je zajištěno, že jsou informace ze všech oblastí soustředěny na jednom místě. [22]

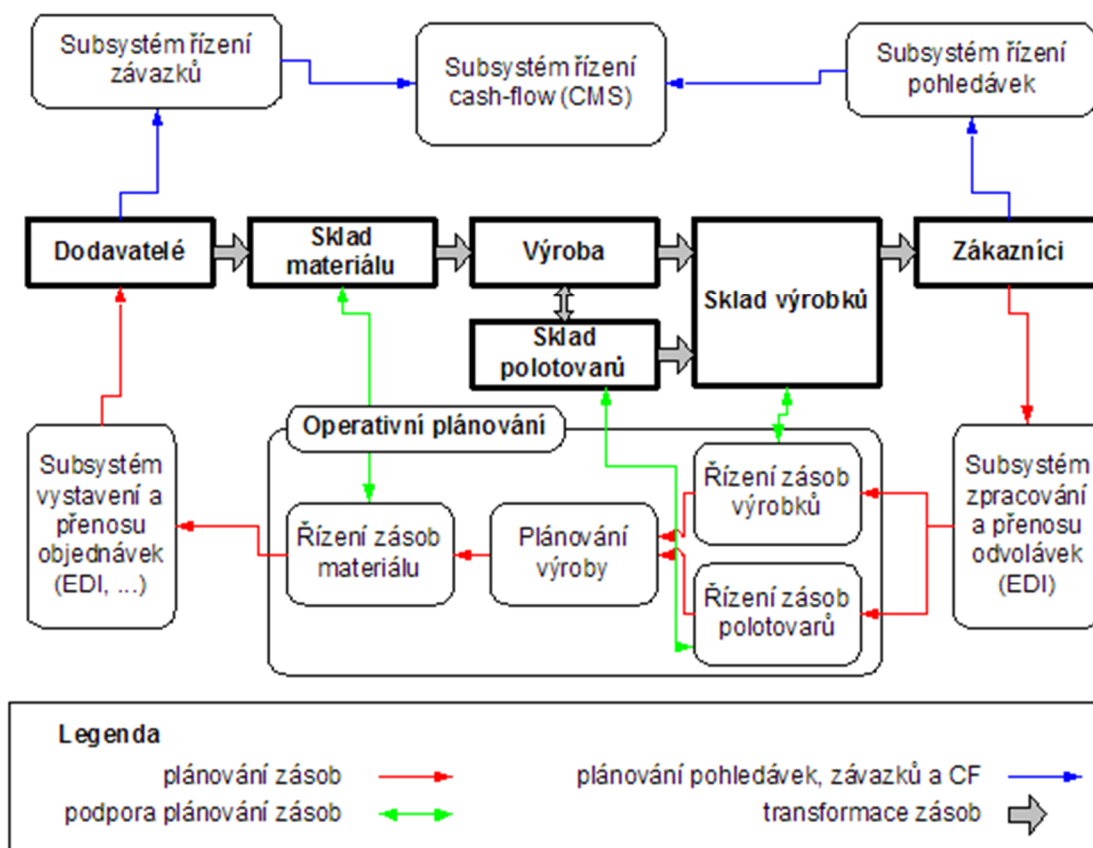
Další velmi významnou funkcí je **evidence výroby a engineering**. Zde lze provádět:

- plánování výroby,
- hlášení výroby,
- kalkulace polotovarů a výrobků,
- kusovníky,
- pracovní normy. [22]

Hlášení výroby je napojeno přes další systémy přímo na jednotlivá výrobní zařízení podniku. Pracovní normy jsou vytvářeny pro jednotlivé artikly výrobků. [22]

Nakonec je nutné se zmínit o modulu nazvaném kvalita, což je modul pro sledování a vyhodnocování kvality dodávek. Důležité místo zastává také modul údržby. V rámci údržby se evidují počty vyrobených dílů na jednotlivých lisovacích formách a eviduje se údržba těchto strojů. [22]

Obrázek 10: Fungování informačního systému ve společnosti IACG s. r. o.



Zdroj: [21], 2015

Tento informační systém tedy komplexně podchycuje veškeré oblasti působnosti uvnitř podniku. Fungování všech těchto modulů napříč celou společností dle výše uvedeného popisu informačního systému lze vidět na Obrázku 10.

V předchozí kapitole popisující controllingové aktivity a reporting společnosti IACG s. r. o. byl také zmíněn informační systém Hyperion. Jedná se o konsolidační systém, kam všechny závody nahrávají své finanční výkazy v jednotné předdefinované struktuře. Tyto výkazy se zde zadávají jak pro výše zmíněný budget, tak také pro forecast, ale i pro skutečné hodnoty. Právě díky jejich shodné struktuře je umožněno v rámci informačního systému Hyperion celá řada srovnání, a to jak mezi kategoriemi, tak také mezi závody či mezi jednotlivými obdobími. [22]

3.8 Finanční analýza ukazatelů likvidity a cash-flow

V této podkapitole si analyzujeme finanční výkazy společnosti IACG s. r. o. primárně pro období 2011 – 2014. Pro ukázkou si také tam, kde to bude možné, uvedeme propočty

pro rok 2010, nicméně v tomto roce proběhla ve zvolené společnosti fúze, a proto nemá smysl s tímto rokem dále porovnávat. Ve finančních výkazech z roku 2011 společnost v kolonce Minulé účetní období netto uvádí stavy jednotlivých položek za rok 2010 pouze pro rozvahu. Výkaz zisku a ztráty je pro toto minulé období prázdný. Proto ne vždy lze v této analýze počítat uvedené ukazatele pro rok 2010. Finanční výkazy z roku 2010 také nelze použít, jelikož tyto zahrnují stavy pouze pro dva tehdejší závody. V tabulkách, kde lze tedy počítat s rokem 2010, bude tento tedy vždy oddělen silnější čarou. V prováděné analýze se zaměříme na ukazatele likvidity a cash-flow, jelikož tyto jsou hlavní náplní tématu této diplomové práce. Připojen bude také vždy graf pro názornější představu vývoje daných ukazatelů. Ve všech výpočtech budeme vycházet z vybraných vzorců uvedených v teoretické části této práce.

Finanční analýza jako zhodnocení minulého vývoje společnosti je důležitou informací nejen pro management, ale také např. pro investory či banky. Management činí na základě vývoje z minulosti důležitá rozhodnutí pro budoucnost podniku. Investora zase může zajímat, jak si daná společnost v minulosti vedla a jestli má smysl do ní vložit své peníze. Banky zajímá vývoj finanční situace z hlediska toho, zda by byl podnik schopen případně splácet svou půjčku. Proto výsledky mohou pro každého tohoto uživatele znamenat zcela jinou skutečnost. My se v této práci zaměříme na pohled z hlediska managementu.

3.8.1 Analýza ukazatelů likvidity

Nejprve provedeme výpočet jednotlivých stupňů likvidity, poté se zaměříme na výpočty týkající se čistého pracovního kapitálu a následně na ukazatele sloužící pro controlling zásob, pohledávek a závazků. V každé tabulce si pro snazší orientaci vždy uvedeme veličiny z rozvahy či výkazu zisku a ztráty, ze kterých budou dané výpočty vycházet.

Stupně likvidity

V Tabulce 7 jsou uvedeny veličiny potřebné pro výpočet okamžité, pohotovové a běžné likvidity pro uvedené období. Do krátkodobých dluhů jsou zahrnuty jak Krátkodobé závazky, tak také Krátkodobé bankovní úvěry z rozvahy společnosti.

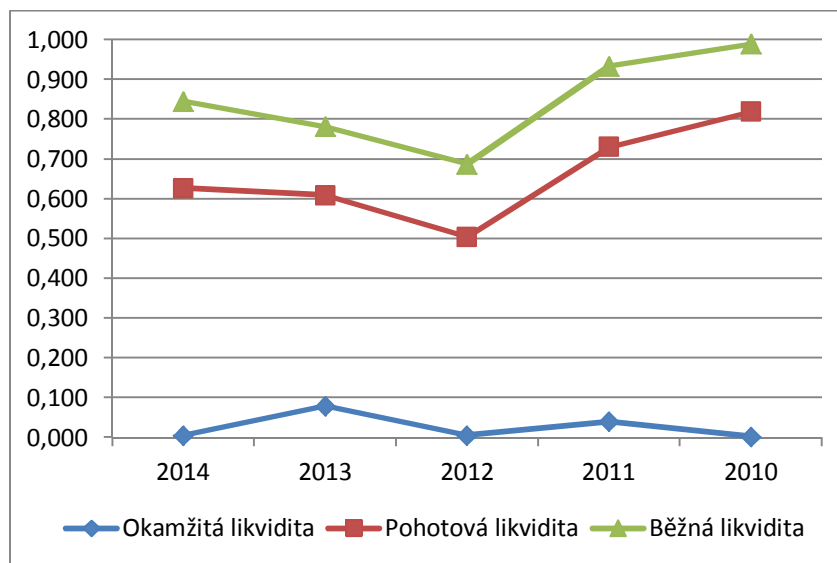
Tabulka 7: Stupně likvidity

	2014	2013	2012	2011	2010
Oběžná aktiva (tis. Kč)	949 233	929 946	660 258	810 905	987 063
Zásoby (tis. Kč)	245 634	205 521	176 247	176 822	169 789
Finanční majetek (tis. Kč)	6 014	93 982	5 151	34 508	2 176
Krátkodobé dluhy (tis. Kč)	1 123 261	1 189 422	959 605	868 488	997 658
Okamžitá likvidita	0,005	0,079	0,005	0,040	0,002
Pohotová likvidita	0,626	0,609	0,504	0,730	0,819
Běžná likvidita	0,845	0,782	0,688	0,934	0,989

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Hodnoty všech stupňů likvidit se pohybují pod doporučenými intervaly. Od roku 2011 do roku 2012 lze u pohotové a běžné likvidity zaznamenat značný pokles, který je způsoben zejména výrazným poklesem oběžných aktiv. Tento pokles byl dle informací způsoben zejména poklesem krátkodobých pohledávek, jelikož ještě před koncem roku 2012 byla většina z nich zaplacená. Svůj podíl na tomto klesání mají ale také krátkodobé dluhy, jelikož docházelo k postupnému navyšování krátkodobých závazků a rovněž k mírnému navýšení krátkodobých bankovních úvěrů (kontokorentu). Od roku 2012 dále ale dochází k opětovnému nárůstu těchto dvou ukazatelů, nicméně zatím nedosáhly svých původních hodnot. V souvislosti s narůstající výrobou se začíná zvyšovat stav oběžných aktiv a zásob. U okamžité likvidity se hodnoty kromě roku 2011 a 2013 pohybují téměř na nule. V těchto dvou letech vykazovala společnost ale poměrně vyšší zůstatky krátkodobého finančního majetku. Zde se jednalo o vyšší zůstatek na účtu vedeném v eurech, kam přišly finanční prostředky těsně před koncem těchto jednotlivých roků a společnost IACG s. r. o. již nestihla tyto prostředky převést pomocí cashpoolingu. Nutno ale podotknout, že společnost využívá k financování právě kontokorentního účtu a cashpoolingu, a proto není pro ni prioritou mít peněžní prostředky v hotovosti.

Graf 1: Stupně likvidity



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Pro lepší přehlednost vývoje stupňů likvidity uvádíme Graf 1, který je obrazným vyjádřením výše uvedeného popisu.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) si vypočítáme v Tabulce 8 pomocí dvou různých vzorců. Klasický výpočet, kdy od oběžných aktiv odečítáme krátkodobé závazky, budeme označovat ČPK I. Modifikovaný vzorec ČPK II. pak použijeme pro součet dlouhodobých závazků a vlastního kapitálu, od kterých následně odečteme stálá aktiva. Položkou krátkodobé závazky zde opět rozumíme součet rozvahových položek Krátkodobé závazky a Krátkodobé bankovní úvěry.

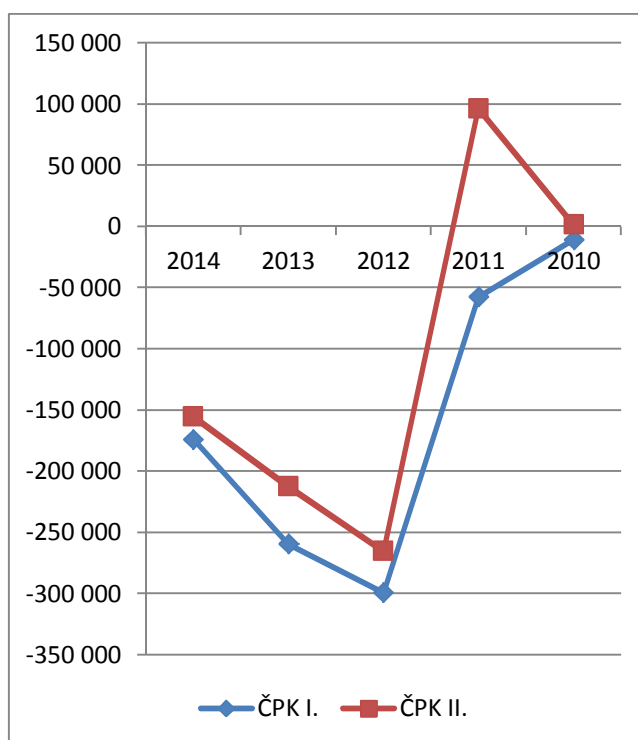
Tabulka 8: Čistý pracovní kapitál

(tis. Kč)	2014	2013	2012	2011	2010
Oběžná aktiva	949 233	929 946	660 258	810 905	987 063
Krátkodobé závazky	1 123 261	1 189 422	959 605	868 488	997 658
Dlouhodobé závazky	47 310	59 416	64 870	575 574	551 971
Vlastní kapitál	1 189 292	1 108 769	1 078 996	1 032 334	1 003 864
Stálá aktiva	1 391 890	1 380 564	1 409 028	1 511 240	1 554 236
ČPK I.	- 174 028	- 259 476	- 299 347	- 57 583	- 10 595
ČPK II.	- 155 288	- 212 379	- 265 162	96 668	1 599

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Výpočet čistého pracovního kapitálu pomocí obou zmíněných vzorců se zde nerovná. Vzniklé rozdíly ale nejsou většinou významnějšího charakteru, jak můžeme vidět v Grafu 2.

Graf 2: Čistý pracovní kapitál



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Dle [9, s. 35] je tato situace možná:

„Vzniklý rozdíl je důsledkem existence položek ostatní aktiva a ostatní pasiva, u kterých je potřebné individuálně posoudit, jestli jsou to položky s charakterem vytvořeného zdroje, který se bude používat na financování v budoucnu, nebo jsou majetkem, který potřebuje financování dlouhodobými zdroji.“

Pokud se nejprve zaměříme na výpočet ČPK I., pak tento po celé sledované období vykazuje záporné hodnoty, tedy „nekrytý dluh“. Do roku 2012 jeho hodnota výrazně klesala. Od roku 2012 se tento nekrytý dluh začíná zmenšovat, avšak stále se pohybujeme hluboko pod nulou. Jak již bylo řečeno u stupňů likvidity, v roce 2012 došlo k výraznému poklesu oběžných aktiv v souvislosti se zaplacením většiny krátkodobých pohledávek před koncem tohoto roku. Od tohoto roku sice jejich hodnota dále vzrůstá, nicméně spolu s tím vzrůstají také již zmíněné krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry (kontokorent).

U výpočtu ČPK II. se v roce 2011 dostává společnost IACG s. r. o. do kladných hodnot, což lze přisoudit zejména vysokému stavu dlouhodobých závazků. Po roce 2011 totiž došlo ke splacení dlouhodobého úvěru závodu Hodonín. V ostatních letech se i zde pohybujeme hluboko pod hranicí nuly. Vlastní kapitál a stálá aktiva sice zvyšují své hodnoty, ale pouze nepatrně. Zato stav dlouhodobých závazků vykazuje klesající tendenci výrazně se lišící od roku 2011.

Zásoby

Z hlediska controllingu zásob nás zajímají zejména ukazatele obrátky zásob (OZ) a doby obratu zásob (DOZ), jejichž výpočet je v Tabulce 9. Jako tržby budeme používat pouze Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, jelikož jde jednak o nejvýznamnější položku z hlediska tržeb, ale také z hlediska oboru podnikání společnosti.

Pokud jde o ukazatel obrátky zásob, pak sem můžeme dosadit buď průměrnou hodnotu zásob anebo stav zásob na konci období. [4, s. 33] V této práci bude použita druhá možnost, a to právě stav na konci období. Obdobná modifikace je možná také u čitatele tohoto vzorce. Tady lze použít pro vyjádření výkonů za provozní činnost podniku buď prodeje anebo náklady na prodané výrobky. Zde budeme počítat s prodeji, neboli s tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb.

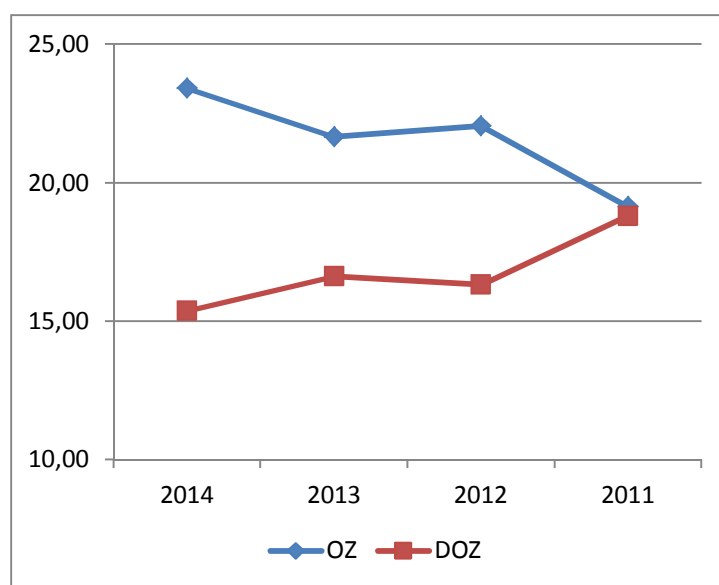
Tabulka 9: Zásoby

	2014	2013	2012	2011	2010
Zásoby (tis. Kč)	245 634	205 521	176 247	176 822	169 789
Tržby (tis. Kč)	5 750 993	4 452 503	3 887 551	3 384 383	-
OZ	23,41	21,66	22,06	19,14	-
DOZ (dny)	15,38	16,62	16,32	18,81	-

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Od této chvíle již není možné počítat vybrané ukazatele pro rok 2010, jelikož neznáme komplexní údaje z výkazu zisku a ztrát pro tento rok. Pro znázornění vývoje za období 2011 – 2014 zde opět uvádíme Graf 3.

Graf 3: Zásoby



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Vývoj ukazatele obrátka zásob ukazuje, že podnik je čím dál tím rychleji schopný proměnit svoje zásoby na tržby, v roce 2013 dokonce promění své zásoby téměř 24x v tržby. Zásoby mají sice rostoucí charakter, nicméně poměrně nevýznamný. Zato nárůst tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb se s neustále se navyšující výrobou výrazně zvyšuje. V této oblasti si tedy IACG s. r. o. vede velmi dobře.

Doba obratu zásob vykazuje naopak klesající charakter. Nicméně tento trend lze považovat rovněž za pozitivní jev. Zásoby společnosti IACG s. r. o. se totiž dokáží přemě-

ňovat v tržby za čím dále kratší dobu a nejsou tak zbytečně dlouho vázány v podniku ve formě finančních prostředků. Tuto skutečnost lze opět přisoudit narůstajícím tržbám z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Pohledávky

V rámci controllingu pohledávek nás bude opět zajímat obrátka pohledávek (OP) a doba obratu pohledávek (DOP). Jejich výpočet je uveden v Tabulce 10. Ve vzorci pro výpočet obrátky pohledávek je použita v čitateli veličina prodeje na úvěr, čímž chápeme dle [4, s. 24] výkony podniku, tedy opět tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

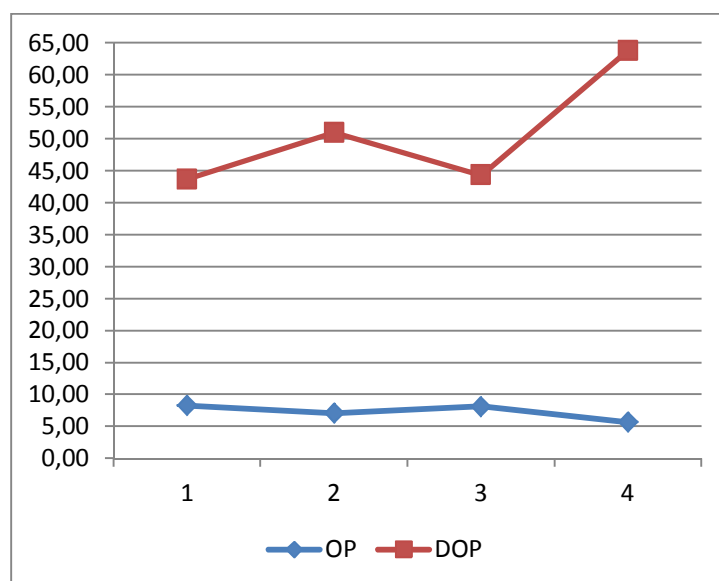
Tabulka 10: Pohledávky

	2014	2013	2012	2011	2010
Pohledávky (tis. Kč)	697 585	630 443	478 860	599 575	815 098
Tržby (tis. Kč)	5 750 993	4 452 503	3 887 551	3 384 383	-
OP	8,24	7,06	8,12	5,64	-
DOP (dny)	43,67	50,97	44,34	63,78	-

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Grafické znázornění pro snazší pochopení vývoje těchto dvou ukazatelů lze nalézt v Grafu 4.

Graf 4: Pohledávky



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Na oba tyto ukazatele má velmi významný vliv neustále se zvyšující položka tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. Jak již bylo řečeno, společnosti IACG s. r. o. neustále uzavírá nové a nové zakázky na budoucí období, a tím zvyšuje svoji výrobu a také tržby. V roce 2012 také výrazněji poklesla hodnota pohledávek společnosti, díky splacení většiny z nich před koncem tohoto roku. Od roku 2013 dochází ale zase k většímu nárůstu pohledávek v souvislosti s nárůstem obratu společnosti.

Obrátka pohledávek vykazuje ve sledovaném období kolísavý trend, ale většinou se pohybuje okolo hodnoty 8. Doba obratu pohledávek má rovněž kolísavý charakter, ale do roku 2014 se jí podařilo společnosti IACG s. r. o. výrazně snížit. Doba splatnosti faktur je přibližně 45 dnů a v roce 2014 se společnost dostává dokonce pod tuto hranici až na 43,67 dnů. Lze tedy říci, že pohledávky společnosti IACG s. r. o. jsou hrazeny včas a dochází tak ke zlepšování platební morálky odběratelů společnosti a také k lepší politice vymáhání těchto pohledávek.

Závazky

Při analýze závazků se zaměříme na dobu obratu krátkodobých závazků. Veličiny potřebné pro výpočet jsou znázorněny v Tabulce 11. Počítáme zde s položkou Krátkodobé závazky z rozvahy.

Tabulka 11: Závazky

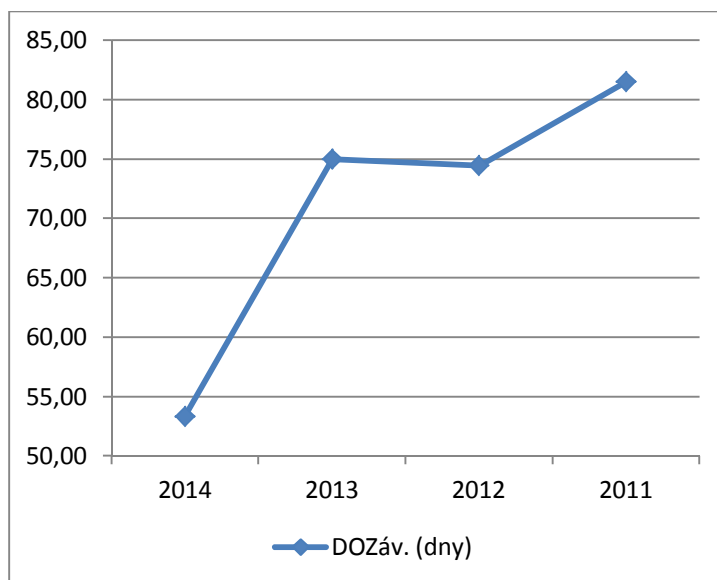
	2014	2013	2012	2011	2010
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	852 291	927 731	804 010	766 520	862 836
Tržby (tis. Kč)	5 750 993	4 452 503	3 887 551	3 384 383	-
DOZáv. (dny)	53,35	75,01	74,45	81,54	-

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Tento ukazatel má tendenci od roku 2011, vyjma nepatrného zvýšení v roce 2013, klesat. I zde můžeme konstatovat, že největší podíl na tomto vývoji mají tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které v uvedeném období stále narůstají. Stav krátkodobých závazků má také rostoucí trend, nicméně ne tak významný, jako je tomu u tržeb. I když ale registrujeme klesající trend ukazatele doba obratu závazků, stále se společnost

IACG s. r. o. pohybuje nad skutečnou splatností závazků, která činí 45 dnů. Pro lepší znázornění tohoto popisu uvádíme Graf 5.

Graf 5: Závazky



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Nutné je zde také porovnat dobu obratu závazků s dobou obratu pohledávek společnosti. V celém sledovaném období je doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek. Můžeme tedy říci, že společnost IACG s. r. o. dostává relativně včas zaplacenou za svoje prodeje a tím pádem má včas k dispozici finanční prostředky na úhradu svých závazků.

Obratový cyklus peněz

Nyní již máme vypočítané všechny komponenty, pomocí kterých lze řídit čistý pracovní kapitál. Pomocí doby obratu zásob (DOZ), pohledávek (DOP) a krátkodobých závazků (DOZáv.) si tedy v Tabulce 12 můžeme vypočítat obratový cyklus peněz (OCP).

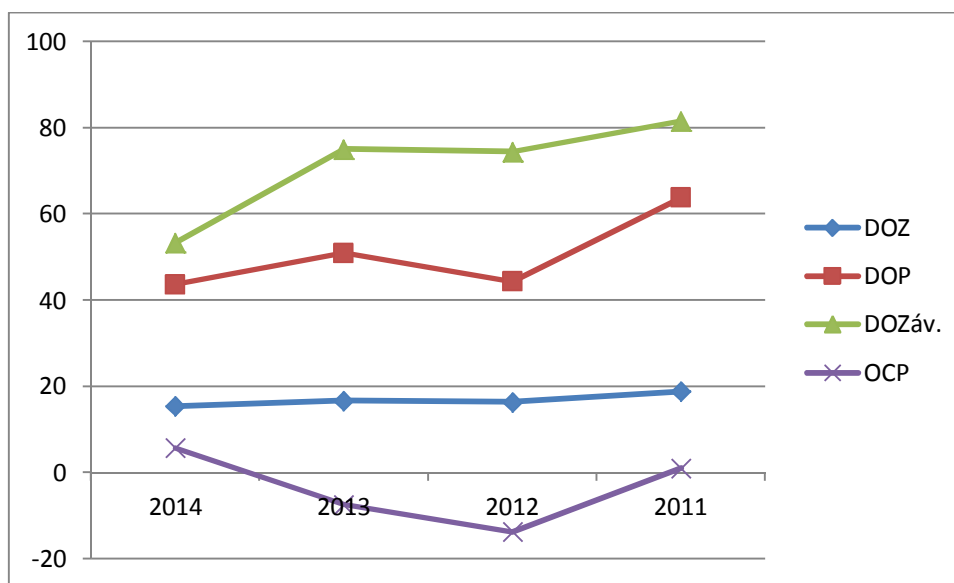
Tabulka 12: Obratový cyklus peněz

	2014	2013	2012	2011
DOZ	15,38	16,62	16,32	18,81
DOP	43,67	50,97	44,34	63,78
DOZáv.	53,35	75,01	74,45	81,54
OCP	5,70	- 7,42	- 13,79	1,05

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Z výsledků výpočtu obrátového cyklu peněz je patrné, že v roce 2014 a 2011 musí podnik profinancovat 5,7, resp. 1,05 dne, než obdrží peníze na úhradu svých závazků za např. nákup materiálu. Naopak v roce 2013 a 2012 obdržel podnik prostředky od svých odběratelů dříve, než měl povinnost zaplatit svoje závazky, proto jsou výsledky záporné.

Graf 6: Obrátový cyklus peněz



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Z Grafu 6 můžeme lépe vidět, že pokles ukazatele obrátový cyklus peněz zapříčinil v roce 2012 zejména pokles doby obratu pohledávek. Nicméně v roce 2013 dochází k jeho opětovnému mírnému nárůstu a v roce 2014 pak ukazatel ovlivňuje jak pokles doby obratu pohledávek, tak také pokles doby obratu závazků.

Kapitálová potřeba

Pokud již známe výsledky obrátového cyklu peněz, můžeme dále stanovit výši potřebných peněžních prostředků. Nejprve je zapotřebí stanovit si celkové náklady společnosti. Tyto jsme dostali jako sumu veškerých nákladů z výkazu zisku a ztráty vždy za uvedené období. Následně byly tyto celkové náklady vyděleny číslem 360, představujícím počet dnů za rok. V Tabulce 13 je dále porovnána kapitálová potřeba s výsledkem čistého pracovního kapitálu počítaného klasickým způsobem (ČPK I. viz. výše).

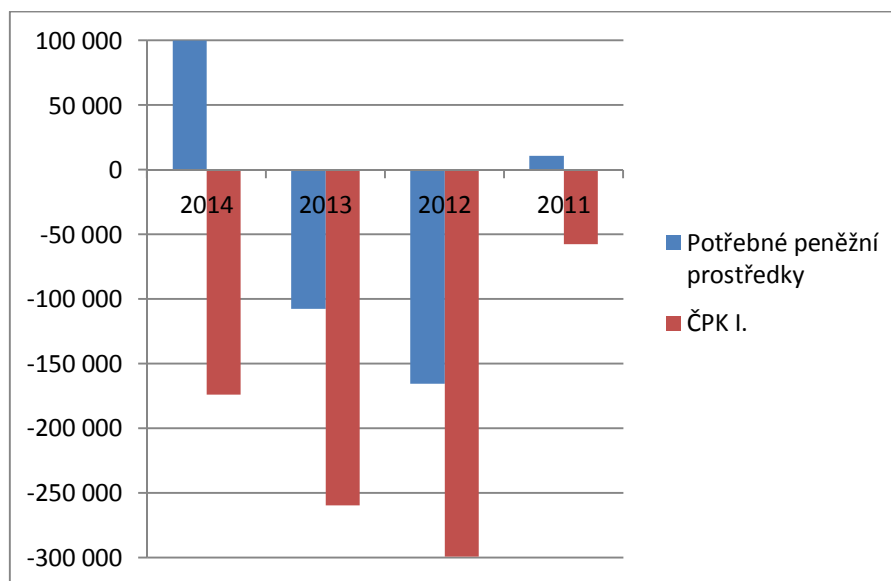
Tabulka 13: Kapitálová potřeba

	2014	2013	2012	2011
Náklady celkem (tis. Kč)	6 319 511	5 216 991	4 313 742	3 809 009
Jednodenní náklady (tis. Kč)	17 554	14 492	11 983	10 581
OCP	5,70	- 7,42	- 13,79	1,05
Kapitálová potřeba (tis. Kč)	100 059	- 107 528	- 165 240	11 110
ČPK I. (tis. Kč)	- 174 028	- 259 476	- 299 347	- 57 583

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Komentář u kapitálové potřeby by byl podobný jako u obrátového cyklu peněz. V roce 2011 a 2014 společnost potřebovala mít na profinancování 11 110 tis. Kč, resp. 100 059 tis. Kč. Naopak v letech 2012 a 2013 měla více jak 100 mil. Kč navíc.

Graf 7: Kapitálová potřeba



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Pokud bychom z Grafu 7 porovnali kapitálovou potřebu s čistým pracovním kapitálem, pak čistý pracovní kapitál vykazoval v celém sledovaném období nižší hodnoty. To znamená, že podnik měl méně prostředků, než potřeboval k úhradě svých nákladů.

3.8.2 Analýza cash-flow

Poslední analýzou je analýza cash-flow, neboli výkazu o peněžních tocích. Tento výkaz musíme ale nejprve sami sestavit z rozvah za období 2011 – 2014, jelikož společnost

IACG s. r. o. tento výkaz primárně nepoužívá. Výkaz cash-flow pro rok 2010 sestavovat nebudeme, jelikož neznáme souhrnnou výši odpisů za všechny tři závody z tohoto roku. Následně pomocí veličin vypočtených díky tomuto výkazu vypočítáme jednotlivé ukazatele cash-flow.

Výkaz cash-flow

Výkaz cash-flow je v Tabulce 14 sestaven nepřímou metodou dle schématu uvedeném v teoretické části této práce.

Tabulka 14: Výkaz cash-flow

CASH FLOW	2014	2013	2012	2011
Zisk po zdanění	80 523	29 775	46 661	28 470
Korekce DM (+)	1 818 122	1 627 345	1 466 889	1 491 642
Změna stavu rezerv	18 376	-6 657	-17 994	36 923
Změna časového rozlišení v aktivech	9 210	-7 184	135 799	-175 882
Změna časového rozlišení v pasivech	771	929	-739	-98
Změna zásob	-40 113	-29 274	575	-7 033
Změna krátkodobých pohledávek	-67 142	-151 583	120 715	215 523
Změna provozních krátkodobých závazků	-75 440	123 721	37 490	-96 316
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 744 307	1 587 072	1 789 396	1 493 229
Změna dlouhodobého majetku	-11 326	28 464	102 212	42 996
Korekce DM (-)	-1 818 122	-1 627 345	-1 466 889	-1 491 642
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-1 829 448	-1 598 881	-1 364 677	-1 448 646
Změna základního kapitálu a kapitálových fondů	25 869	0	0	0
Změna dlouhodobých závazků	-12 106	-5 454	-507 704	20 603
Změna finančních krátkodobých závazků	0	0	0	0
Změna krátkodobých bankovních úvěrů	9 279	106 096	53 627	-32 854
Změna fondů tvořených ze zisku	-25 869	0	0	0
Změna výsledku hospodaření minulých let	29 775	46 659	28 471	0
Změna výsledku hospodaření za účetní období	50 748	-16 886	18 191	28 470
Výsledek hospodaření za účetní období (-)	-80 523	-29 775	-46 661	-28 470
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-2 827	100 640	-454 076	-12 251
Změna krátkodobého finančního majetku	-87 968	88 831	-29 357	32 332

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Cash-flow z provozní činnosti se pohybuje za sledované období přibližně na obdobné velikosti. Dochází vždy k jeho mírnému navýšení oproti roku 2011. Příčinou může být kromě prováděných korekcí, jež zahrnují i odpisy dlouhodobého majetku, také pokles časového rozlišení aktiv či krátkodobých pohledávek (splacení většiny před koncem roku) a naopak nárůst krátkodobých závazků. Cash-flow z investiční činnosti nabývá vždy záporných hodnot, které se postupem času také příliš nemění. Neregistrujeme přílišné výkyvy ve stavu dlouhodobého majetku, nicméně korekce stávajícího majetku jsou na vysoké úrovni. Kolísavý stav evidujeme u cash-flow z finanční činnosti. V roce

2012 se dostáváme do větších záporných hodnot zejména díky poklesu dlouhodobých závazků (splacení dlouhodobého úvěru v závodě Hodonín). V roce 2013 zase ve větší míře vzrostly krátkodobé bankovní úvěry (kontokorent). V roce 2014 lze výši cash-flow z finanční činnosti zase přisoudit větší změně ve výsledku hospodaření společnosti. Pokud tedy sečteme všechny tyto tři druhy cash-flow, dostáváme meziroční změnu krátkodobého finančního majetku. Tato má právě díky jednotlivým výsledkům cash-flow (zejména z finanční činnosti) kolísavý charakter.

Rentabilita tržeb z cash-flow

Při výpočtu rentability tržeb z cash-flow vycházíme vždy z provozního cash-flow a z tržeb společnosti. Jako tržby zde v Tabulce 15 opět bereme tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

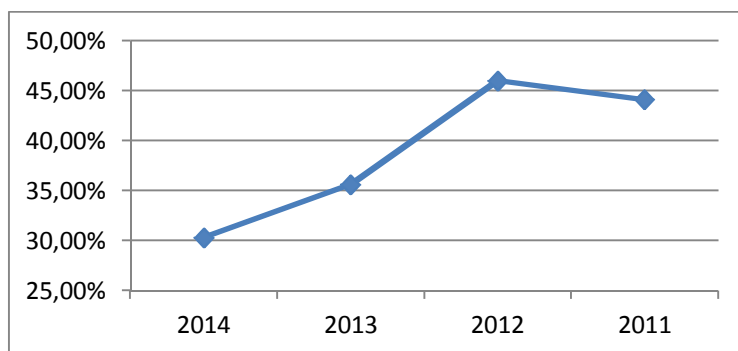
Tabulka 15: Rentabilita tržeb z cash-flow

	2014	2013	2012	2011
Provozní cash-flow (tis. Kč)	1 744 307	1 587 072	1 789 396	1 493 229
Tržby (tis. Kč)	5 750 993	4 452 503	3 887 551	3 384 383
Rentabilita tržeb z cash-flow	30,33 %	35,64 %	46,03 %	44,12 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Jak již bylo řečeno, provozní cash-flow se pohybuje přibližně na stejných hodnotách, nicméně tržby společnosti IACG s. r. o. se vcelku značně zvyšují díky zmíněné neustále narůstající výrobě. Abychom si vývoj této rentability lépe uměli představit, uvádíme zde také Graf 8.

Graf 8: Rentabilita tržeb z cash-flow



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

V roce 2012 rentabilita mírně vzrostla, jelikož nárůst tržeb nebyl tak rapidní oproti předchozímu roku, nicméně se více zvýšilo provozní cash-flow. Od tohoto roku ale zaznamenáváme pokles rentabilita tržeb z cash-flow způsobený právě tržbami. Podnik je tedy z hlediska efektivní výkonnosti stále slabší. Hrozí zde tedy, že jeho tržby nebudou v podniku efektivně využívány v dalších obdobích.

Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow

Rovněž u rentability celkového kapitálu z cash-flow potřebujeme k výpočtu provozní cash-flow a zároveň také celkový kapitál. Celkovým kapitálem zde rozumíme celkovou sumu aktiv (pasiv). Výpočet znázorňuje Tabulka 16.

Tabulka 16: Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow

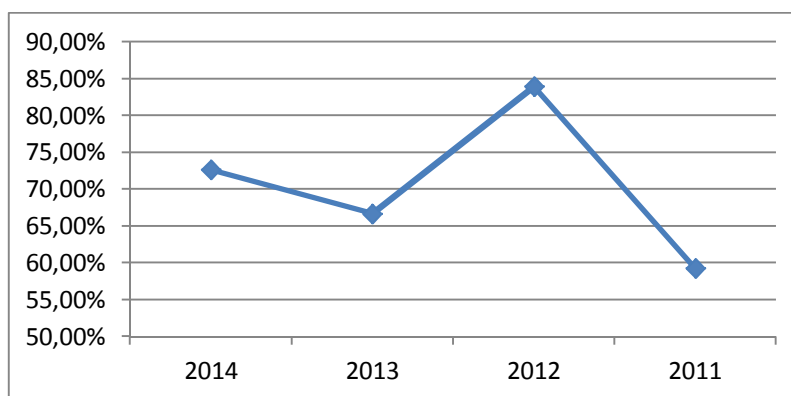
	2014	2013	2012	2011
Provozní cash-flow (tis. Kč)	1 744 307	1 587 072	1 789 396	1 493 229
Celkový kapitál (tis. Kč)	2 400 820	2 379 417	2 131 009	2 519 667
Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow	72,65 %	66,70 %	83,97 %	59,26 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Vývoj provozního cash-flow byl okomentován již u samotného sestavení výkazu cash-flow. Celkový kapitál během sledovaného období nezaznamenává žádné výraznější změny. V roce 2012 tento mírně poklesl, a to především zejména díky tomu, že byl téměř splacen dlouhodobý závazek závodu Hodonín.

Pro přehlednost opět vkládáme Graf 9.

Graf 9: Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Průměrná úroková míra z úvěrů je dle informací ze společnosti IACG s. r. o. ve výši 3,3 %. Vidíme tedy, že rentabilita celkového kapitálu z cash-flow je výrazně vyšší, a tak se dle [11, s. 78-79] vyplatí pro zabezpečení růstu podniku, aby si podnik pořídil i větší množství úvěrů. V roce 2012 ukazatel nejvíce vzrostl, jelikož došlo právě k výše zmíněnému většímu poklesu celkového kapitálu. Spolu s dalšími úvěry ale vyvstává také určité riziko, podnik by si tedy neměl půjčovat neuváženě vysoké částky, aby byl vůbec schopný tyto další úvěry splácet.

Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow

Pro výpočet rentability vlastního kapitálu, uvedeného v Tabulce 17, potřebujeme opět provozní cash-flow a také stav vlastního kapitálu po sledované období.

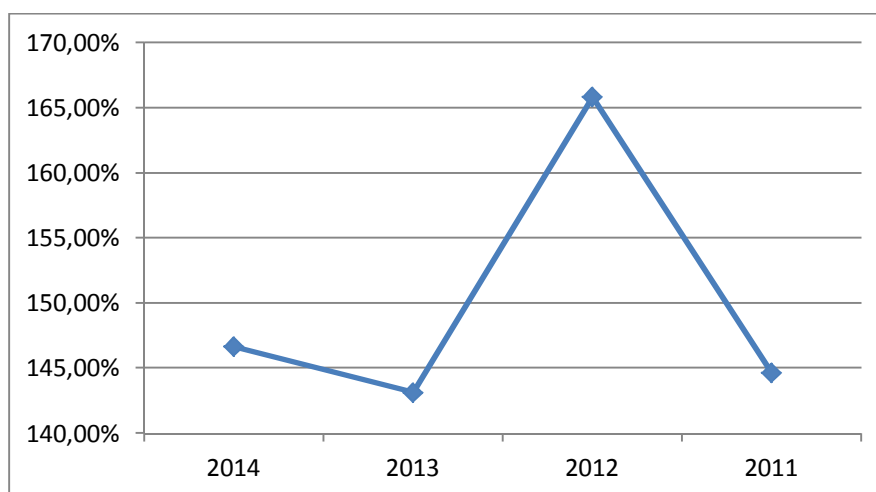
Tabulka 17: Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow

	2014	2013	2012	2011
Provozní cash-flow (tis. Kč)	1 744 307	1 587 072	1 789 396	1 493 229
Vlastní kapitál (tis. Kč)	1 189 292	1 108 769	1 078 996	1 032 334
Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow	146,67 %	143,14 %	165,84 %	144,65 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Můžeme si zde všimnout, že velikost provozního cash-flow je poměrně značně vyšší než velikost vlastního kapitálu. Přisuzovat to lze tomu, že se jedná o velmi aktivní výrobní podnik. Položka vlastního kapitálu v rozvaze nevykazuje výraznější nárůst, její vývoj je vcelku plynulý. Dílčí složky vlastního kapitálu se ve společnosti IACG s. r. o. příliš nemění, jedná se většinou pouze o nárůst o výsledek hospodaření daného roku, resp. minulých let. Další, ale nikoliv významnou, změnou ve vlastním kapitálu bylo rozpuštění rezervního fondu díky novému zákonu o obchodních korporacích. Tento byl nicméně převeden opět do položky vlastního kapitálu – do ostatních kapitálových fondů. Pro objasnění vývoje si opět uvedeme Graf 10.

Graf 10: Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

V roce 2012 vystoupala hodnota tohoto ukazatele do značných hodnot, jelikož provozní cash-flow velmi výrazně převýšilo stav vlastního kapitálu. V ostatních letech se hodnota pohybuje okolo 145 %. Vlastní kapitál je tedy zhodnocován velmi dobře. Toto může být kladným signálem pro investory, majitele a společníky. Nevýhodou zde ale může být fakt, že výpočet nepodává informaci o rizikovosti této návratnosti vlastního kapitálu.

Stupeň oddlužení

Do výpočtu stupně oddlužení potřebujeme kromě provozní cash-flow také druhou část pasiv podniku, a to cizí kapitál. Výpočet uvádí Tabulka 18.

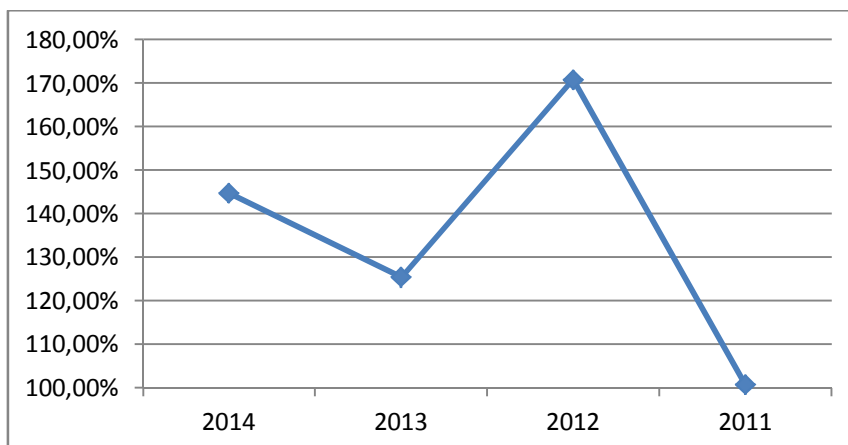
Tabulka 18: Stupeň oddlužení

	2014	2013	2012	2011
Provozní cash-flow (tis. Kč)	1 744 307	1 587 072	1 789 396	1 493 229
Cizí kapitál (tis. Kč)	1 205 024	1 264 915	1 047 209	1 481 790
Stupeň oddlužení	144,75 %	125,47 %	170,87 %	100,77 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Zde si můžeme povšimnout velmi podobné situace, jako tomu bylo u rentability vlastního kapitálu z cash-flow. Provozní cash-flow je i tady téměř vždy výrazně vyšší než cizí kapitál. Hodnota cizího kapitálu výrazněji poklesla v roce 2012, což lze přisoudit splacení dlouhodobého závazku společnosti. V dalších letech pak naopak mírně vzrostl spolu s rostoucími krátkodobými závazky. Uvedeme si zde opět Graf 11.

Graf 11: Stupeň oddlužení



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

V roce 2011 byla hodnota provozního cash-flow v podstatě shodná s velikostí cizího kapitálu. V roce 2012 díky již zmíněnému poklesu hodnoty cizího kapitálu hodnota tohoto ukazatele výrazně vzrostla. V roce 2013 pak cizí kapitál mírně narostl, a tak hodnota ukazatele opět klesá. V roce 2014 lze zase zaregistrovat větší nárůst provozního cash-flow oproti cizímu kapitálu, proto hodnota stupně oddlužení znovu roste. Lze tedy konstatovat, že podnik je schopný hradit svoje závazky z vygenerovaného provozního cash-flow.

Literatura [11, s. 79] doporučuje pohybovat se okolo 20 %, což představuje splatnost úvěru přibližně 5 let. Pokud bychom vypočtená procenta převedli pomocí tohoto vztahu na počet let splatnosti úvěru, pohybovala by se společnost IACG s. r. o. v desítkách let, což představuje poměrně velkou nejistotu a riziko do budoucnosti.

Úvěrová způsobilost z cash-flow

Úvěrová způsobilost z cash-flow je v podstatě převrácený výpočet stupně oddlužení. Základ Tabulky 19 je tedy shodný s Tabulkou 18.

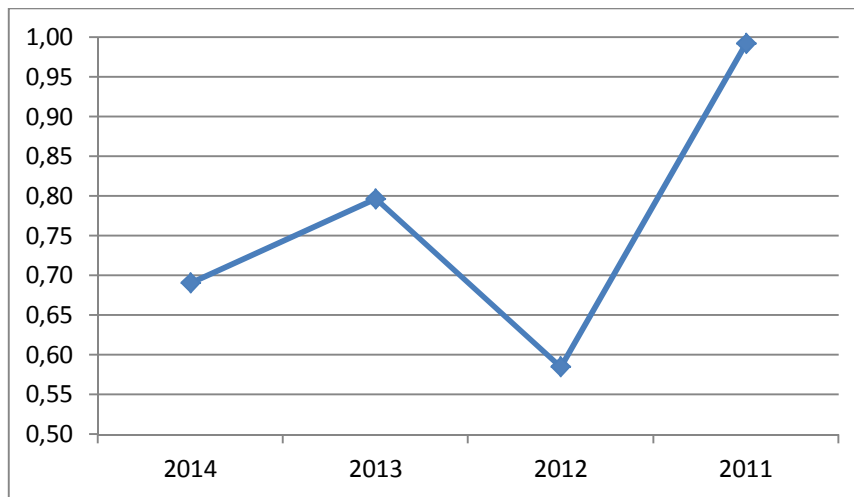
Tabulka 19: Úvěrová způsobilost z cash-flow

	2014	2013	2012	2011
Provozní cash-flow (tis. Kč)	1 744 307	1 587 072	1 789 396	1 493 229
Cizí kapitál (tis. Kč)	1 205 024	1 264 915	1 047 209	1 481 790
Úvěrová způsobilost z cash-flow	0,69	0,80	0,59	0,99

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Zde by byl komentář zcela stejný jako u předchozího ukazatele. Nicméně Graf 12 se liší od předchozího.

Graf 12: Úvěřová způsobilost z cash-flow



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Výsledná hodnota tohoto ukazatele je kolísavého charakteru v závislosti na vývoji provozního cash-flow a cizího kapitálu. Nicméně podnik musí každoročně vytvořit v průměru 0,8x finanční zdroje k pokrytí svých závazků z vlastních prostředků. V roce 2013 hodnota tohoto ukazatele vzrostla, což značí situaci, kdy podnik vynakládal větší množství prostředků na splácení svých úvěrů a na investování a rozvoj mu zbyla jen malá část prostředků. Toto mohlo zcela jistě ohrozit jeho konkurenceschopnost a atraktivitu.

Likvidita z provozního cash-flow

Pro výpočet likvidity z provozního cash-flow, jak již z názvu vyplývá, je zapotřebí znát vývoj provozního cash-flow a také krátkodobých závazků, stejně jako u výpočtu stupňů likvidity. Vývoj těchto veličin znázorňuje Tabulka 20.

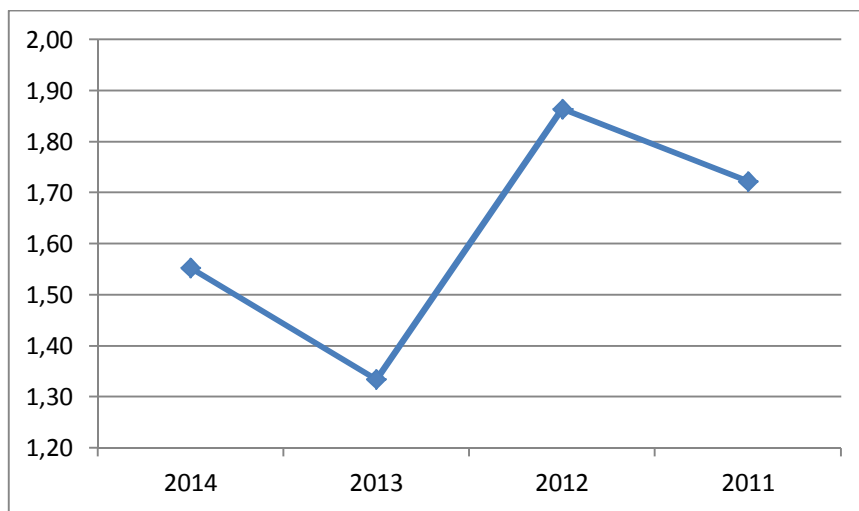
Tabulka 20: Likvidita z provozního cash-flow

	2014	2013	2012	2011
Provozní cash-flow (tis. Kč)	1 744 307	1 587 072	1 789 396	1 493 229
Krátkodobé závazky (tis. Kč)	1 123 261	1 189 422	959 605	868 488
Likvidita z cash-flow	1,55	1,33	1,86	1,72

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Krátkodobé závazky zaznamenávají postupný nárůst, zejména díky nárůstu krátkodobých závazků z obchodního styku a také díky nárůstu krátkodobých bankovních úvěrů (kontokorentu). Již mnohokrát zde bylo řečeno, že společnost IACG s. r. o. neustále navyšuje svou výrobu, musí tedy nakupovat čím dál tím více např. materiálu, energie apod. I zde si pro lepší přehlednost vývoje tohoto ukazatele uvedeme Graf 13.

Graf 13: Likvidita z provozního cash-flow



Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Likvidita z provozního cash-flow se pohybuje poměrně na vysoké úrovni. V roce 2013 došlo k jejímu většímu poklesu, jelikož poklesl provozní cash-flow a naopak vzrostly krátkodobé závazky. Hodnotu lze porovnávat s pohotovou likviditou. Zde se ale na rozdíl výpočtu stupně pohotové likvidity pohybujeme těsně nad horní hranicí doporučeného intervalu. Díky těmto výsledkům, které přesahují hranici 1, můžeme říci, že podnik je schopný ze svého provozního cash-flow uhradit veškeré své krátkodobé závazky.

Stupeň samofinancování investic

Pro poslední výpočet stupně samofinancování investic potřebujeme znovu hodnotu provozního cash-flow a pak také hodnotu investic za sledované období. Z výročních zpráv společnosti lze vyčíst výši přírůstků dlouhodobého majetku pro jednotlivé roky. My zde budeme brát v úvahu jako investice každoroční přírůstky dlouhodobého hmotného majetku, jelikož zde společnost nejvíce investuje zejména do strojového vybavení. Velikost požadovaných veličin je znázorněna v Tabulce 21.

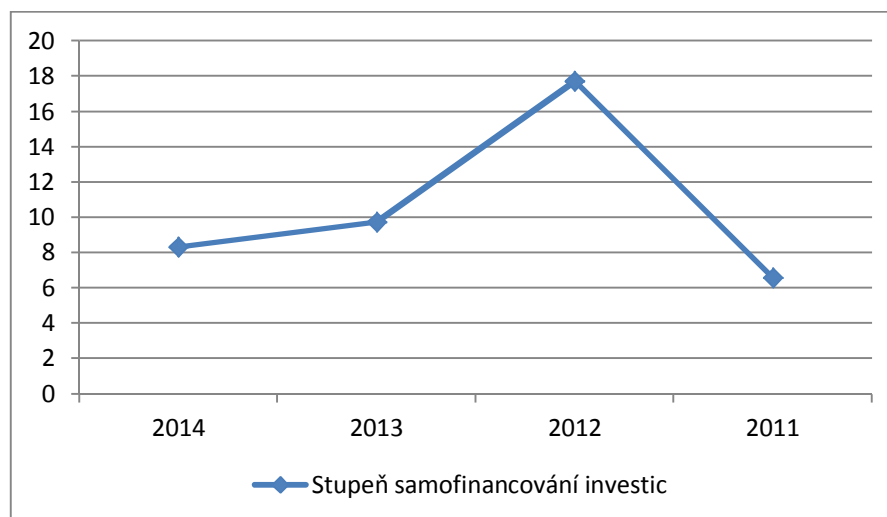
Tabulka 21: Stupeň samofinancování investic

	2014	2013	2012	2011
Provozní cash-flow (tis. Kč)	1 744 307	1 587 072	1 789 396	1 493 229
Investice (tis. Kč)	209 723	162 919	101 010	227 027
Stupeň samofinancování investic	8,32	9,74	17,72	6,58

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Každoroční investice do dlouhodobého hmotného majetku nepředstavují oproti výši provozního cash-flow nijak vysoké částky. Společnost IACG s. r. o. se snaží pravidelně obnovovat svůj hmotný majetek, zejména své strojové vybavení. Činí tak proto, že chce mít k dispozici ty nejnovější technologie pro výrobu svých produktů. Toto jí zcela jistě pomáhá zabezpečit konkurenceschopnost. Poměrem provozního cash-flow a investic do dlouhodobého hmotného majetku jsme si do tabulky dopočítali příslušné výsledky a tyto jsou zobrazeny také v [Grafu 14](#).

Graf 14: Stupeň samofinancování investic



Zdroj: vlastní zpracování dle [24], 2015

Vypočtené hodnoty se pohybují výrazně nad hranicí 100 % v celém sledovaném období. Veškeré plánované investice byl tedy dle těchto výsledků podnik schopen vždy uhradit z vlastních zdrojů. Pro financování investic nebylo zapotřebí obstarávat si externí zdroje financování. Po úhradě nákladů na investice podniku ještě zbyly vlastní prostředky např. na splácení úvěrů společnosti.

4 Zhodnocení provedené analýzy a controllingových aktivit společnosti

V této části diplomové práce si souhrnně interpretujeme, k jakým závěrům jsme došli při provedené analýze likvidity a controllingových aktivit společnosti IACG s. r. o. Analýza likvidity byla provedena primárně za období 2011 – 2014. Tam, kde bylo možné získat komplexní údaje za rok 2010, jsou připojeny i výsledky pro tento rok. V roce 2011 proběhla ve společnosti IACG s. r. o. fúze se závodem v Zákupech, a proto nemá příliš smysl dále porovnávat vypočtené hodnoty s obdobím před touto fúzí.

Prvotně byly představeny **controllingové aktivity** společnosti IACG s. r. o. V organizační struktuře této společnosti nenalezneme samostatný controllingový útvar. Ani v rámci existujících oddělení nenalezneme přímo funkci controllera. Činnosti týkající se controllingu provádí ve společnosti několik vybraných pracovníků ekonomického oddělení. Jsou jimi samozřejmě finanční manažer, finanční analytici a jistou mírou přispívá také vedoucí účtárny. Všichni tyto pracovníci se podílejí na tvorbě, kontrole a následnému schvalování podnikových plánů – budgetu, forecastu, bridge, a na provedení účetní závěrky. Veškeré tyto plány prezentují tito příslušní pracovníci ostatním řídicím pracovníkům či vedení celé společnosti. Na základě těchto reportů jsou vypracovány možnosti dalšího vývoje společnosti a jsou doporučeny určité kroky k zefektivňování fungování celého podniku.

Co se týče využívaného informačního systému společnosti IACG s. r. o. – MFG/Pro od společnosti QAD, pak tento lze považovat za velmi kvalitní. Jeho velkou výhodou je zejména jeho použitelnost napříč všemi odděleními společnosti. Lze v něm totiž spravovat veškeré údaje jak z oblasti účetnictví, tak také např. z oblasti logistiky, EDI komunikace, evidence výroby, engineeringu, kvality či údržby. K evidenci a výpočtu mezd sice používá společnost IACG s. r. o. jiný informační systém, nicméně díky interface dochází k následnému propojení s informačním systémem MFG/Pro, takže i informace a data z této oblasti nakonec evidujeme v jednom informačním systému. Dalším využívaným systémem je Hyperion a jedná se o tzv. konsolidační systém. Zde lze spatřovat velkou výhodu v porovnatelnosti finančních výkazů napříč obdobími nebo také napříč jednotlivými závody. Na základě takového srovnání může společnost vidět, v čem si v porovnání s ostatními vede dobře anebo naopak v čem by se měla nebo mohla zlepšit. Díky tomu lze stanovit opět doporučení pro další fungování společnosti.

I přesto, že společnost IACG s. r. o. vlastní tyto kvalitní informační systémy, je někdy nezbytně nutné využívat také nástroje sady Microsoft Office, zejména MS Excell. MS Excell je zde hojně využíván především proto, že zde lze nadefinovat pro výpočty široké spektrum nejrůznějších funkcí. Pracovníci si v něm často vytvářejí různé přehledy, kontrolní tabulky a seznamy.

Další částí této diplomové práce byla **analýza ukazatelů likvidity** ve společnosti IACG s. r. o. Mezi společnostmi IACG s. r. o. a její mateřskou společností z Lucemburska probíhá cashpooling. Na finance naší vybrané společnosti tedy dohlíží i tento její nadřazený orgán. Díky již zmíněným plánům do budoucnosti se společnost snaží plnit předem určenou strategii. Všechny vypočtené ukazatele, ať už přímo anebo nepřímo, ovlivňuje neustále narůstající výroba společnosti. Díky tomu, že se jí daří neustále získávat nové a nové zakázky, nebojí se společnost investovat do rozšiřování výrobních kapacit a do zaměstnávání dalších lidí.

Z ukazatelů likvidity jsme se nejprve zaměřili na výpočet stupňů likvidity. Podařilo se nám odhalit, že ve sledovaném období jak běžná, tak pohotová, ale i okamžitá likvidita se pohybují pod literaturou doporučenými intervaly hodnot. Nicméně z těchto výsledků nemusím nutně vyvozovat negativní závěry. Jak bylo totiž zmíněno v odstavci výše, společnost IACG s. r. o. využívá cashpoolingu a k tomu má ještě navíc sjednaný kontokorentní účet u UniCredit Bank Czech Republic a. s. Z těchto informací je patrné, že není záměrem společnosti udržovat si značnou výši peněžních prostředků v hotovosti. Jako další byl analyzován čistý pracovní kapitál společnosti. Ten jsme si vypočetli pomocí dvou různých vzorců a dosáhli jsme přibližně podobných výsledků. Téměř ve všech případech vykazovala společnost IACG s. r. o. záporné hodnoty čistého pracovního kapitálu. Podnik tedy vykazuje tzv. nekrytý dluh a sám tak nemá k dispozici potřebné prostředky pro případ nouze. Pokud se zaměříme na analýzu zásob, pak zde lze vývoj hodnotit velmi pozitivně. Společnost IACG s. r. o. dokáže čím dál rychleji obrátit svoje zásoby do podoby tržeb. Se zvyšující se rychlostí obratu zásob souvisí fakt, že zásoby se na tržby přeměňují v kratším časovém intervalu a doba obratu zásob tedy potom klesá. Obrátka pohledávek nevykazuje ve sledovaném období výrazné změny, nicméně dobu obratu pohledávek se právě během tohoto období podařilo společnosti výrazně snížit. Nyní se doba obratu pohledávek pohybuje okolo běžné doby splatnosti, která činí 45 dnů. Lze tedy tvrdit, že společnost IACG s. r. o. aplikuje velmi účinnou

politiku řízení pohledávek. Rovněž v oblasti závazků došlo ke snížení ukazatele doby obratu, k čemuž zcela nepochybně přispívají rostoucí tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. I zde se běžná doba splatnosti závazků pohybuje okolo 45 dnů, nicméně dle provedené analýzy se společnost IACG s. r. o. i přes snížení doby obratu závazků pohybuje nad touto běžnou splatností. Při porovnání s dobou obratu pohledávek lze ale konstatovat, že od svých odběratelů dostává společnost zaplacení včas, a tak by měla mít také včas prostředky na úhradu svých závazků. Další analyzovanou veličinou byl obrátový cyklus peněz podniku. Zde zaznamenáváme velmi kolísavý charakter. Zatímco v roce 2012 a 2013 měl podnik k dispozici včas své prostředky od odběratelů a měl tak možnost hradit svoje závazky v termínu, tak naopak v roce 2011 a 2014 bylo nutno zajistit financování na chod podniku po dobu přibližně 1, resp. 6 dnů. Na základě výsledků obrátového cyklu peněz bylo možno vypočítat také potřebu kapitálu pro jednotlivé roky. Tuto kapitálovou potřebu jsme následně porovnali s výsledkem klasického výpočtu čistého pracovního kapitálu a došlo ke zjištění, že ve skutečnosti měl podnik k dispozici značně méně prostředků, než skutečně potřeboval pro úhradu svých nákladů.

Jako poslední byla v praktické části diplomové práce provedena **analýza cash-flow** společnosti IACG s. r. o. Pro potřeby této analýzy musel být nejprve sestaven samotný výkaz cash-flow pro sledované období 2011 – 2014. Cash-flow za jednotlivé roky vykazuje vcelku nepravidelné hodnoty. To zapříčinil vždy především cash-flow z finanční činnosti, jelikož zde se odehrály výraznější změny např. v dlouhodobých závazcích (splátka dlouhodobé půjčky), v krátkodobých bankovních úvěrech či v samotném výsledku hospodaření společnosti. Z tohoto výkazu nás ale pro další výpočty zajímá pouze velikost cash-flow z provozní činnosti. Tento se sice v daném období nijak výrazně nezměnil, nicméně díky vysokému stavu odpisů dlouhodobého majetku se pohybuje na poměrně vysoké úrovni. U výpočtu rentability tržeb z cash-flow bylo zjištěno, že se tato každoročně snižuje a podnik tak můžeme prohlásit z hlediska výkonnosti za stále méně efektivní. Ukazatel rentability celkového kapitálu z cash-flow ukázal, že celkový kapitál podniku je značně ziskový, z čehož vyplývá, že si podnik může dovolit pořizovat další úvěry. Zejména u výpočtu rentability vlastního kapitálu z cash-flow a stupně oddlužení se projevuje právě značná výše provozního cash-flow. Hodnoty těchto ukazatelů jsou velmi vysoké, a proto i zde se projevuje závěr z předchozího výpočtu, že kapitál (vlastní i cizí) je ve společnosti IACG s. r. o. zhodnocován díky provoznímu cash-flow velmi dobře. Z výpočtu úvěrové způsobilosti z cash-flow zase

vyplývá, že společnost musí ve sledovaném období průměrně každý rok vytvořit 0,8x finanční zdroje k tomu, aby byla schopná pokrýt své závazky. Oproti výpočtům v analýze likvidity se likvidita z cash-flow pohybuje dokonce i nad doporučenými intervaly. Co se týče samofinancování investic, je zde podnik na velmi dobré úrovni, jelikož dokázal veškeré své investice do dlouhodobého hmotného majetku zafinancovat ze svých vlastních zdrojů a ještě mu zbyla spousta prostředků na úhradu např. některých svých závazků (úvěrů).

5 Doporučení a návrhy pro společnost

Tato poslední kapitola je věnována doporučením a návrhům pro zlepšení situace v oblasti controllingu likvidity a cash-flow pro společnost IACG s. r. o. Těchto zlepšujících opatření se nabízí hned několik. Prvním doporučením pro společnost je zcela jistě zavedení samostatného controllingového oddělení nebo alespoň přímo samostatné pracovní pozice **controllera**. Podle dostupných informací jsou totiž aktivity týkající se controllingu rozloženy ve společnosti mezi několik pracovníků ekonomického oddělení. Proto by bylo zcela jistě vhodné, aby se touto činností tzv. „na plný úvazek“ zaobíral zvolený specialista. Z hlediska začlenění do organizační struktury podniku by bylo nejvhodnější funkci controllera podřídit přímo vedení společnosti. To znamená zařadit controlling do pozice štábu. Zcela jistě by se ulehčila práce zaměstnancům, kteří doposud částečně vykonávali controllingové aktivity a naopak controller by získal více času i prostoru pro zpracování nejrůznějších analýz či informací napříč odděleními společnosti. Velkou pomocí pro controllera by také bylo vypracování určitých pravidel, podle kterých by spravoval např. pohledávky, závazky, zásoby apod. Díky zavedení této nové pracovní pozice by zcela jistě vzrostly mzdové náklady společnosti, nicméně je otázkou, zda zvýšení těchto nákladů nepřinese do budoucna díky dobře odvedené práci úsporu jinde (a možná i většího rozsahu).

Společnost IACG s. r. o. ve velké míře obchoduje se zahraničím, a to ať už jedná o nákup či o prodej. Tyto pohledávky či závazky v cizích měnách se poté následně přepočítávají na české koruny, aby je mohla společnost vykázat v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty. Přepočty jsou tedy závislé na změnách kurzu koruny vůči ostatním měnám, zejména vůči euru, libře a dolaru. Společnost uzavřela v několika minulých letech s UniCredit Bank Czech Republic a. s. **forwardové obchody**. Tyto forwardové obchody byly uzavírány vždy na období jednoho roku a měly zajistit kurz české koruny vůči euru. Vzhledem k tomu, že Česká národní banka má v úmyslu i nadále uměle oslabovat kurz koruny a intervenovat, což může být částečně také jistou reakcí na dramatický vývoj v některých zemích světa v poslední době, doporučovala bych tyto forwardové obchody uzavírat i na další období. Lze tak předejít mnoha nevýhodným obchodům, které by mohly mít velmi negativní vliv na celou finanční a možná i existenční pozici podniku. Pomocí forwardů by společnost do jisté míry mohla mít příležitost efektivněji využívat svoje finance.

Pokud bychom se zaměřili přímo na controlling **likvidity**, je zde o trochu složitější situace. Jelikož se jedná o dceřinou společnost, která využívá cashpoolingu se svou mateřskou společností, pak lze jen těžko na běžném účtu držet určitý větší finanční obnos. Většina prostředků z tohoto účtu se totiž každodenně odvádí na tzv. master účet. Zde se tedy doporučení mohou týkat např. pohledávek a závazků. U pohledávek lze doporučit zavedení systému včasného upomínání formou určitého upozornění pro zákazníka, že se blíží termín splatnosti některých jeho závazků vůči společnosti IACG s. r. o. Někdy se totiž může stát, že pokud se zašle upomínka poštou a tento dokument je navíc zasílán do cizí země, může pohledávka přejít do statusu „po splatnosti“ ještě před samotným obdržetím upomínky zákazníkem. Bylo by určitě vhodné takovouto komunikaci zavést do informačního systému, který je propojen se zákazníky (automobilkami). Možností z hlediska dřívějšího získání prostředků od zákazníků, je také zavést možnost skonta. Právě díky těmto podnětům k získávání včasných plateb od zákazníků by mohla společnost zlepšit i svou politiku týkající se úhrady závazků. Pro účely finančního řízení by také bylo vhodné, vytvářet si určité přehledy za konkrétní období o tom, kolik prostředků má být společnosti zapláceno a kolik má v tomto období naopak společnost sama zaplatit svým dodavatelům. Ne vždy je tento plán úhrad ale dodržen, nicméně pomocí tohoto přehledu lze následně analyzovat příčiny vzniklých odchylek a přijmout tak jistá opatření vedoucí k nápravě do budoucnosti.

Společnost IACG s. r. o. neuvádí v příloze k účetní závěrce **výkaz o peněžních tocích** a není tak na první pohled patrná struktura a účel vynakládání peněžních toků během roku. Tento výkaz sice není povinností, nicméně pokud by se v podniku zavedla pozice controllera, mohl by tento výkaz zpracovat a provést jeho analýzu. Přičemž by zcela jistě bylo vhodné sestavovat pro interní účely tento výkaz za kratší časové období než je 1 rok. Tímto by se zcela jistě zefektivnilo vynakládání peněžních prostředků ve společnosti. Pomocí výkazu cash-flow se dá velmi dobře také prognózovat velikost finančních prostředků v budoucnosti a společnost tak může alespoň přibližně zjistit, zda bude mít např. dostatek prostředků na úhradu svých závazků a případně včas podniknout kroky k nápravě apod. Pomocí dílčích cash-flow se dá také propočítat celá řada ukazatelů, vypovídajících o celkové efektivnosti společnosti, zhodnocování prostředků či o tvorbě hodnoty.

Samozřejmě by se společnost měla snažit získávat další výrobní zakázky a zabezpečit tak růst zisku, ale také cash-flow. O zakázky musí společnost bojovat se svou konkurencí, a proto by měl být čím dále větší důraz kladen na výzkum a vývoj např. nových konstrukcí, výrobních postupů či technologií. Přemýšlet by se určitě dalo také o druhotném využití některých odpadů z výroby.

Závěr

Tato diplomová práce s názvem Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku byla zpracována ve spolupráci se společností International Automotive Components Group s. r. o. Cílem práce bylo analyzovat systém controllingu likvidity a také cash-flow v tomto podniku. Na základě výsledků této analýzy byly v poslední kapitole představeny doporučující návrhy na možné zlepšení controllingových aktivit společnosti.

Na začátku diplomové práce bylo nejprve potřeba zpracovat zejména pomocí literárních zdrojů teoretické podklady k danému tématu. Téma controllingu je velmi rozsáhlou oblastí a téměř každý autor tuto problematiku chápe mírně odlišně. Právě z toho důvodu byly názory a postoje k controllingu některých z těchto autorů představeny blíže. Opmenuta zde nebyla ani historie a samotný vývoj controllingu, jelikož tato je k samotnému pochopení tohoto tématu také velmi důležitá. Charakteristika controllingu byla dále doplněna vysvětlením cílů a funkcí controllingu. Controllingové aktivity v podnicích vykonává osoba controllera. Pokud v reálném podniku tato pracovní pozice existuje, lze ji začlenit do podnikové organizační struktury dvěma možnými způsoby, které zde byly rovněž popsány. Dále bylo v teoretické části vysvětleno rozdělení controllingu na strategický a operativní controlling. Jelikož se tyto dva od sebe zásadně odlišují, považovala jsem ve své práci za důležité objasnění těchto rozdílů. Na závěr této první rozsáhlé teoretické kapitoly byly vysvětleny výstupy controllingu, jimiž je tzv. reporting. Charakterizována zde byla tvorba a průběh reportingových aktivit.

Rovněž druhá kapitola je pojata teoreticky. Zabývá se finančním controllingem. Tento pojem byl zde opět charakterizován a rovněž byla vysvětlena jeho vazba na finanční řízení v podnicích. V dalších podkapitolách se již dostáváme k samotným analýzám likvidity a cash-flow. Právě zde byly připraveny vzorce pro výpočet jednotlivých ukazatelů a byla rovněž vysvětlena jejich podstata a význam. Zpracováním těchto dvou teoretických kapitol byl vytvořen základ pro tvorbu praktické části diplomové práce. Ve všech provedených analýzách vycházíme právě z těchto teoretických poznatků.

Třetí kapitola představuje již tedy aplikaci teoretických znalostí do praxe. Nejprve bylo nutné představit vybranou společnost, její hlavní aktivity a organizační strukturu. Pak bylo přistoupeno k samotné podstatě této práce, a to k analýzám controllingových činností této společnosti. Došlo zde ke zjištění, že pozice controllera ve vybraném podniku neexistuje. Controllingové aktivity zde vykonávají vybraní pracovníci ekonomického

oddělení. Tyto aktivity jednotlivých pracovníků byly dále detailně popsány a vysvětlen zde byl i s nimi související reporting společnosti. Výstupem controllingových aktivit společnosti je tzv. budget, forecast, bridge a závěrka. K vykonávání svých každodenních činností používá společnost informační systém MFG/Pro. Jedná se o vysoce kvalitní ERP systém, který obsahuje moduly potřebné napříč celou společností, což usnadňuje celou řadu procesů. Po analýze controllingových aktivit došlo na analýzu ukazatelů likvidity. Výchozími podklady pro provedení této analýzy se staly finanční výkazy společnosti za období 2011 – 2014. V oblasti stupňů likvidity a čistého pracovního kapitálu si společnost nevedla nejlépe. Výsledky se pohybovaly na velmi nízké úrovni a u čistého pracovního kapitálu se dokonce téměř vždy dostávaly do záporných hodnot. Společnost ale využívá cashpoolingu se svou mateřskou společností a také má ještě k dispozici kontokorentní účet v bance, takže nepotřebuje držet značné prostředky v hotovosti. Co se týče analýzy controllingu zásob, pohledávek a závazků, pak zde si společnost naopak vedla čím dál lépe. Za sledované období se jí podařilo velmi snížit dobu obratu pohledávek a mírně i dobu obratu závazků, tak se ale zatím pohybuje nad běžnou dobou splatnosti závazků společnosti, která činí 45 dnů. Obratový cyklus peněz vykázal velmi nerovnoměrný vývoj. V období 2012 – 2013 společnost měla potřebné peněžní prostředky dříve, než musela hradit své závazky, ve zbylých dvou rocích si naopak musela zajistit dodatečné profinancování několika dnů. U analýzy cash-flow musel být tento výkaz nejprve sestaven. Z tohoto výkazu byla pro další výpočty zapotřebí především provozní část cash-flow. Jelikož se provozní cash-flow každoročně pohybovalo na velmi vysoké úrovni, vypočtené hodnoty z analýzy cash-flow dosahovaly vždy velmi pozitivních hodnot.

Závěrečné dvě kapitoly diplomové práce byly věnovány celkovému zhodnocení provedených analýz controllingu, likvidity a cash-flow ve zvolené společnosti. Na základě výsledků těchto analýz a také pomocí závěrečného shrnutí byly vypracovány doporučené návrhy na zlepšení situace controllingu ve společnosti. Doporučeno bylo např. zavedení pracovní pozice controllera, zajištění kurzu koruny pomocí forwardů nebo tvorba výkazu cash-flow. Tato opatření pomohou společnosti zefektivnit její procesy a mohou napomoci k lepšímu řízení a spravování aktivit v celém podniku. Společnost by díky nim mohla také ušetřit a efektivněji vynakládat finanční prostředky.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Náplň práce manažera a controllera a podpora managementu.....	11
Tabulka 2: Rozdělení úloh mezi manažera a controllera	12
Tabulka 3: Příjmy a výdaje výkazu cash-flow.....	34
Tabulka 4: Výpočet konečného stavu peněžních prostředků pomocí cash-flow	35
Tabulka 5: Nepravá přímá metoda.....	36
Tabulka 6: Výpočet nepřímé metody	37
Tabulka 7: Stupně likvidity.....	52
Tabulka 8: Čistý pracovní kapitál	54
Tabulka 9: Zásoby.....	56
Tabulka 10: Pohledávky	57
Tabulka 11: Závazky.....	58
Tabulka 12: Obratový cyklus peněz.....	59
Tabulka 13: Kapitálová potřeba.....	61
Tabulka 14: Výkaz cash-flow	62
Tabulka 15: Rentabilita tržeb z cash-flow	63
Tabulka 16: Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow	64
Tabulka 17: Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow	65
Tabulka 18: Stupeň oddlužení	66
Tabulka 19: Úvěrová způsobilost z cash-flow	67
Tabulka 20: Likvidita z provozního cash-flow	68
Tabulka 21: Stupeň samofinancování investic	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém controllingu.....	9
Obrázek 2:Controlling jako štábní útvar	16
Obrázek 3: Controlling jako liniový útvar.....	17
Obrázek 4: Organizační uspořádání podniku – dotted-line	17
Obrázek 5: Charakteristiky operativního a strategického controllingu.....	21
Obrázek 6: Průběh vypracování reportu.....	22
Obrázek 7: Čistý pracovní kapitál.....	28
Obrázek 8: Schéma výpočtu nepravé přímé metody.....	36
Obrázek 9: Organizační struktura ekonomického oddělení.....	45
Obrázek 10: Fungování informačního systému ve společnosti IACG s. r. o.	50

Seznam grafů

Graf 1: Stupně likvidity	53
Graf 2: Čistý pracovní kapitál	54
Graf 3: Zásoby	56
Graf 4: Pohledávky.....	57
Graf 5: Závazky	59
Graf 6: Obratový cyklus peněz	60
Graf 7: Kapitálová potřeba	61
Graf 8: Rentabilita tržeb z cash-flow	63
Graf 9: Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow	64
Graf 10: Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow	66
Graf 11: Stupeň oddlužení	67
Graf 12: Úvěrová způsobilost z cash-flow	68
Graf 13: Likvidita z provozního cash-flow	69
Graf 14: Stupeň samo financování investic	70

Seznam použitých zkratk

ABC – Activity Based Costing analýza

BCG matice – Boston Consulting Group matice

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CAD stanice – Computer Aided Design stanice (software pro projektování)

CMS – Cash Management Systems

ČPF – čistý pracovní fond

ČPK I. – čistý pracovní kapitál vypočtený rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků

ČPK II. – čistý pracovní kapitál vypočtený součtem dlouhodobých závazků a vlastního kapitálu, od nichž odečítáme stálá aktiva

DOP – doba obratu pohledávek

DOZ – doba obratu zásob

DOZáv. – doba obratu závazků

EIMS – Evropský Integrovaný Management Systém

ERP – Enterprise Resource Planning

EVA – Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)

GE matice – matice General Electric

IACG s. r. o. – International Automotive Components Group s. r. o.

ISO 14001 – norma z oblasti environmentálního managementu

ISO 9001 – norma zabývající se systémem managementu jakosti

ISO/TS 16949 – norma, která sjednocuje celosvětové požadavky automobilového průmyslu na systém managementu jakosti

MRP – Material Requirements Plannig

OCP – obrátový cyklus peněz

OHSAS 18001 – pravidla zabývající se bezpečností a zdravím při práci

OP – obrátka pohledávek

OZ – obrátka zásob

PEST analýza – analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů

QS 9000 – oborová norma automobilového průmyslu

SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)

TPCA – automobilka Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s. r. o.

USA – Spojené státy americké

VDA standard – Verband der Automobilindustrie standard (standard kvality)

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 194 s. ISBN 80-726-1145-3.
- [2] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-735-7035-1.
- [3] FREIBERG, František. *Cash-flow - řízení likvidity podniku*. 3.rozš.vyd. Praha: Management Press, 1997, 173 s. ISBN 80-85943-37-9.
- [4] FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 199 s. ISBN 80-859-4303-4.
- [5] HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s. ISBN 80-725-9002-2.
- [6] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, 135 s. C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [7] LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [8] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [9] REŽŇÁKOVÁ, Mária, a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2010, 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [10] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [11] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.
- [12] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [13] SYNEK, Miloslav, a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

[14] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s. ISBN 80-725-9032-4.

Internetové zdroje

[15] Autofox: *IAC Group chce vybudovat v Česku další závod* [online]. 9.10.2014 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.autofox.cz/index.php?idx=55212>

[16] EVERESTA. *Finanční controlling* [online]. 2013 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/financni-controlling>

[17] NETSUITE: What is ERP?. [online]. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/what-is-erp.shtml>

[18] QAD: What is MFG/PRO?. [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.qad.com/what-is-mfg-pro?WT.svl=what-is-mfgpro/>

[19] Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Výpis z obchodního rejstříku. [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=550999&typ=PLATNY>

Ostatní

[20] Finanční výkazy společnosti International Automotive Components Group s. r. o. 2010 – 2014

[21] Interní materiály společnosti

[22] Konzultace s Ing. Janou Noskovou, finanční analytičkou společnosti

[23] Studijní materiály z předmětu Taktický management podniku

[24] Výroční zprávy společnosti International Automotive Components Group s. r. o., 2011 - 2014

Seznam příloh

Příloha A: Organizační schéma společnosti IACG s. r. o., závod Přeštice

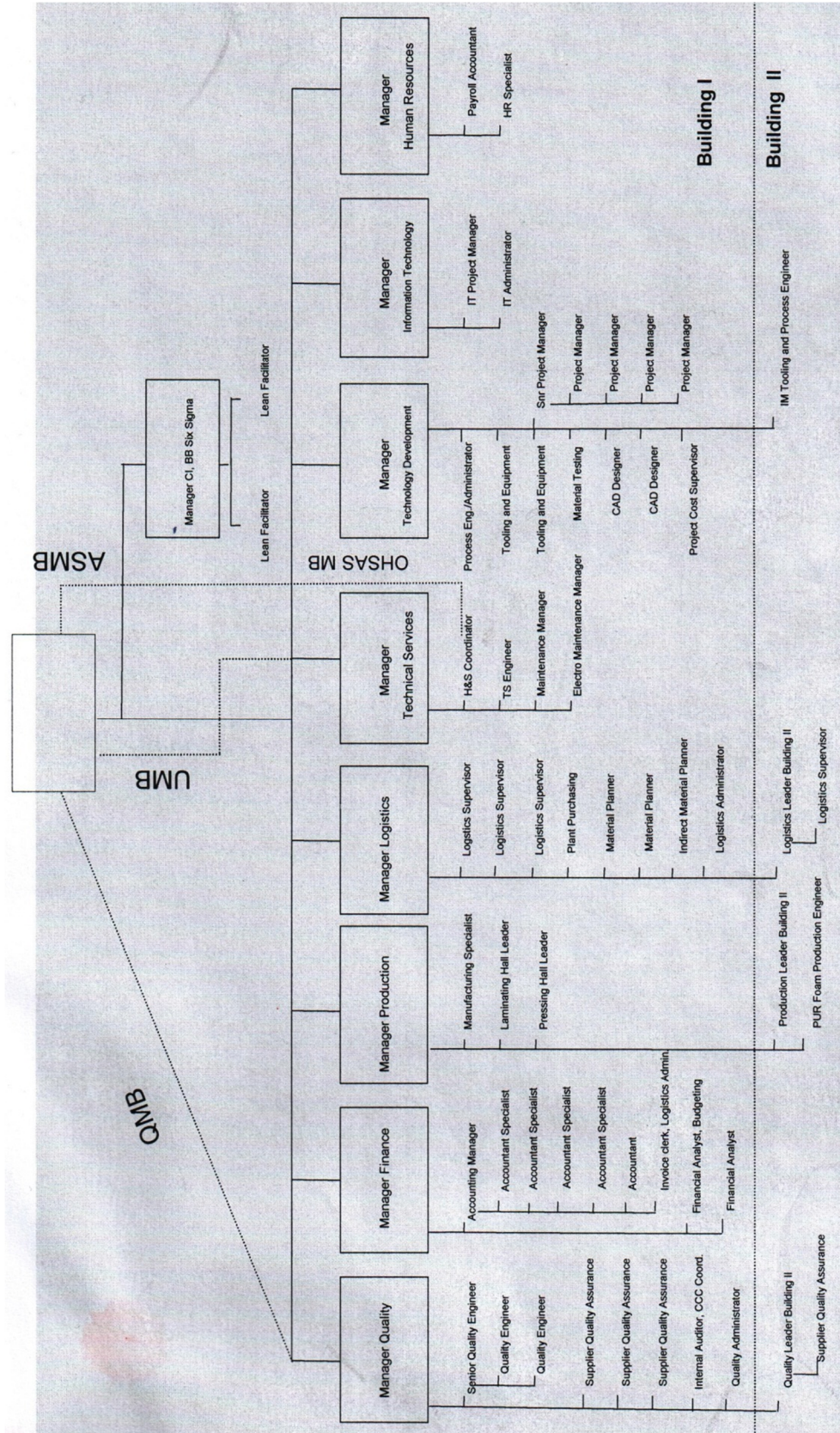
Příloha B: Ukázka tvorby bridge

Příloha C: Kalendář společnosti IACG s. r. o.

Příloha D: Rozvaha společnosti IACG s. r. o. za období 2010 – 2014 (v tis. Kč)

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty společnosti IACG s. r. o. za období 2011 – 2014
(v tis. Kč)

Příloha A: Organizační schéma společnosti IACG s. r. o., závod Přeštice



Zdroj: [21], 2015

Příloha B: Ukázka tvorby bridge

Bridge from previous forecast					
Category	Sales 03/15	OI 03/15	Sales 2015	OI 2015	
IAC Prestige					0,042540686
All amounts in '000 USD					
FCST02+10	14 085	3 530	127 600	25 921	
FX CZK/USD for 3+9 FCST (22.382 to 23,51)	-674	-152	-5 058	-785	
Entrance fee postponed from Q1 to rest of 2015 - reverse	-149	-149	211	211	
Volume & Mix (3/15)	329	80	329	80	
RMPV		37		101	
Commercial Recovery	18	18	-309	-309	
CI (Fx impact in USD)		-13		-141	
Travel & Entertainment task 10% -> 20%				15	
FCST3+9	13 608	3 351	122 773	25 092	

Zdroj: [21], 2015

Příloha C: Kalendář společnosti IACG s. r. o.

2015



International Automotive Components

CALENDAR FOR FISCAL YEAR ENDING DECEMBER 31, 2015

1st QUARTER							2nd QUARTER							3rd QUARTER							4th QUARTER						
JANUARY							APRIL							JULY							OCTOBER						
Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
				1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	5	6	7	8	9	10	11	4	5	6	7	8	9	10
4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16	17	18	12	13	14	15	16	17	18	11	12	13	14	15	16	17
11	12	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	24	25	19	20	21	22	23	24	25	18	19	20	21	22	23	24
18	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30			26	27	28	29	30	31	25	26	27	28	29	30	31	
25	26	27	28	29	30	31																					
FEBRUARY							MAY							AUGUST							NOVEMBER						
Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
							3	4	5	6	7	8	9	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	15	16	9	10	11	12	13	14	15	8	9	10	11	12	13	14
8	9	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	22	23	16	17	18	19	20	21	22	15	16	17	18	19	20	21
15	16	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28	29	30	23	24	25	26	27	28	29	22	23	24	25	26	27	28
22	23	24	25	26	27	28	31							30	31						29	30					
MARCH							JUNE							SEPTEMBER							DECEMBER						
Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
							1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7		
1	2	3	4	5	6	7	7	8	9	10	11	12	13	6	7	8	9	10	11	12	6	7	8	9	10	11	12
8	9	10	11	12	13	14	14	15	16	17	18	19	20	13	14	15	16	17	18	19	13	14	15	16	17	18	19
15	16	17	18	19	20	21	21	22	23	24	25	26	27	20	21	22	23	24	25	26	20	21	22	23	24	25	26
22	23	24	25	26	27	28	28	29	30				27	28	29	30			27	28	29	30	31				
29	30	31																									

Cells highlighted red are period end dates

Zdroj: [21], 2015

Příloha D: Rozvaha společnosti IACG s. r. o. za období 2010 – 2014 (v tis. Kč)

	2014	2013	2012	2011	2010
AKTIVA CELKEM	2 400 820	2 379 417	2 131 009	2 519 667	2 562 939
DLOUHODOBÝ MAJETEK	1 391 890	1 380 564	1 409 028	1 511 240	1 554 236
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 856	997	2 448	2 508	13 084
Software	1 308	734	1 829	1 583	2 151
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					10 933
Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	1 688	263	286	650	
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	860		333	275	
Dlouhodobý hmotný majetek	1 388 034	1 379 567	1 406 580	1 508 732	1 541 152
Pozemky	18 225	17 073	16 773	16 773	16 773
Stavby	581 594	605 533	582 526	576 360	580 968
Samostatné movité věci a soubory mov. věci	348 148	397 609	444 812	404 022	488 547
Nedokončený dlouh. hmotný majetek	263 897	168 664	141 260	262 095	173 402
Poskytnuté zálohy na DHM	15 255	2 989	6 696	8 155	13 321
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	160 885	187 699	214 513	241 327	268 141
OBĚŽNÁ AKTIVA	949 233	929 946	660 258	810 905	987 063
Zásoby	245 634	205 521	176 247	176 822	169 789
Materiál	165 209	141 711	122 369	120 060	126 311
Nedokončená výroba a polotovary	27 034	29 361	22 449	18 669	15 110
Výrobky	52 370	33 422	30 772	30 784	25 746
Zboží	1 021	1 027	657	7 309	2 622
Krátkodobé pohledávky	697 585	630 443	478 860	599 575	815 098
Pohledávky z obchodních vztahů	641 620	592 582	427 323	558 413	351 484
Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami					411 205
Stát - daňové pohledávky	22 032	27 414	10 333	10 610	26 263
Ostatní poskytnuté zálohy	21 537	975	2 399	10 988	8 025
Dohadné účty aktivní	12 396	9 357	34 354	19 643	18 095
Jiné pohledávky		115	4 451	-79	26
Finanční majetek	6 014	93 982	5 151	34 508	2 176
Peníze	2 361	1 483	635	933	1 615
Účty v bankách	3 653	92 499	4 516	33 575	561
OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	59 697	68 907	61 723	197 522	21 640
Časové rozlišení	59 697	68 907	61 723	197 522	21 640
Náklady příštích období	59 697	68 907	56 667	30 050	21 640
Příjmy příštích období			5 056	167 472	

	2014	2013	2012	2011	2010
PASIVA CELKEM	2 400 820	2 379 417	2 131 009	2 519 667	2 562 939
VLASTNÍ KAPITÁL	1 189 292	1 108 769	1 078 996	1 032 334	1 003 864
Základní kapitál	258 693	258 693	258 693	258 693	258 693
Základní kapitál	258 693	258 693	258 693	258 693	258 693
Kapitálové fondy	193 568	167 699	167 699	167 699	167 699
Ostatní kapitálové fondy	193 568	167 699	167 699	167 699	167 699
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku		25 869	25 869	25 869	25 869
Zákonný rezervní fond		25 869	25 869	25 869	25 869
Hospodářský výsledek minulých let	656 508	626 733	580 074	551 603	551 603
Nerozdělený zisk minulých let	656 508	626 733	580 074	551 603	551 603
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	80 523	29 775	46 661	28 470	
CÍZÍ ZDROJE	1 205 024	1 264 915	1 047 209	1 481 790	1 553 434
Rezervy	34 453	16 077	22 734	40 728	3 805
Rezerva na daň z příjmů	15 484		5 056	5 304	825
Ostatní rezervy	18 969	16 077	17 678	35 424	2 980
Dlouhodobé závazky	47 310	59 416	64 870	572 574	551 971
Závazky k ovládanými a řízenými osobami				500 950	470 239
Odložený daňový závazek	47 310	59 416	64 870	71 624	81 732
Krátkodobé závazky	852 291	927 731	804 010	766 520	862 836
Závazky z obchodních vztahů	451 219	583 710	344 747	394 546	391 095
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	12 706	36 204	298 382	231 610	339 859
Závazky k zaměstnancům	32 278	32 706	28 652	27 335	25 373
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	21 398	18 593	15 846	15 651	14 057
Stát - daňové závazky a dotace	5 762	4 925	4 591	6 788	10 088
Přijaté zálohy	4	3	519	3	9 412
Dohadné účty pasivní	319 313	222 827	109 921	89 227	72 242
Jiné závazky	4 611	28 763	1 352	1 360	710
Bankovní úvěry a výpomoci	270 970	261 691	155 595	101 968	134 822
Krátkodobé bankovní úvěry	270 970	261 691	155 595	101 968	134 822
OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	6 504	5 733	4 804	5 543	6 641
Časové rozlišení	6 504	5 733	4 804	5 543	6 641
Výdaje příštích období	6 504	5 733	4 804	5 543	6 641

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty společnosti IACG s. r. o. za období 2011 – 2014
(v tis. Kč)

Položka	2014	2013	2012	2011
Tržby za prodej zboží	63211	35 637	74 117	87 610
Náklady vynaložené na prodané zboží	48552	28 877	68 205	85 059
OBCHODNÍ MARŽE	14 659	6760	5912	2551
Výkony	5 770 666	4 462 608	3 892 117	3 390 393
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5750993	4 452 503	3 887 551	3 384 383
Změna stavu zásob vlastní výroby	19631	10 091	4 542	5 950
Aktivace	42	14	24	60
Výkonová spotřeba	4 649 172	3 549 565	2 935 441	2 528 823
Spotřeba materiálu a energie	3298254	2 560 021	2 277 517	2 043 767
Služby	1 350 918	989 544	657 924	485 056
PŘIDANÁ HODNOTA	1 136 153	919 803	962 588	864 121
Osobní náklady	833 913	716 211	649 291	604 299
Mzdové náklady	599 300	514 099	458 915	435 776
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	203 789	174 637	158 763	147 691
Sociální náklady	30 824	27 475	31 613	20 832
Daně a poplatky	1 483	1 184	1 458	1 086
Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	183 065	218 926	177 378	179 932
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	99 484	92 999	103 060	24 408
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	77	20	383	206
Tržby z prodeje materiálu	99 407	92 979	102 677	24 202
Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	65 195	61 869	75 784	9 433
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		189	105	182
Prodaný materiál	65 195	61 680	75 679	9 251
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	37 381	-37 891	13 606	25 870
Ostatní provozní výnosy	401 328	508 100	206 595	280 084
Ostatní provozní náklady	385 725	517 086	201 240	259 529
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	130 203	43 517	153 486	88 464
Výnosové úroky	180	18	6 447	1
Nákladové úroky	16 228	16 339	27 138	30 943
Ostatní finanční výnosy	65 165	147 404	78 067	54 983
Ostatní finanční náklady	78 445	132 695	148 333	74 639
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-29 328	-1 612	-90 957	-50 598
Daň z příjmů za běžnou činnost	20 352	12 130	15 868	9 396
splatná	32 458	17 584	22 622	19 504
odložená	-12 106	-5 454	-6 754	-10 108
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	80 523	29 775	46 661	28 470
Výsledek hospodaření za účetní období	80 523	29 775	46 661	28 470
Výsledek hospodaření před zdaněním	100 875	41 905	62 529	37 866

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], 2015

Abstrakt

KUBEŠOVÁ, Martina. *Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 87 s., 2015

Klíčová slova: controlling, likvidita, cash-flow, reporting, informační systém

Tato diplomová práce byla zpracována s cílem analyzovat controllingové aktivity vybrané společnosti, analyzovat její likviditu a cash-flow. V první části práce lze nalézt teoretické poznatky týkající se controllingu samotného z různých pohledů. Dále jsou zde charakterizovány controllingové aktivity týkající se likvidity a cash-flow. Praktická část vychází z těchto teoretických poznatků. Nejprve je zde představena vybraná společnost International Automotive Components Group s. r. o. a oblast jejího podnikání. Pak přecházíme k hlavní části této diplomové práce, kterou je analýza controllingových aktivit, likvidity a cash-flow v této společnosti. Výsledky této analýzy jsou shrnuty v kapitole, zabývající se celkovým zhodnocením situace. Na základě tohoto vyhodnocení jsou na závěr navržena určitá doporučení pro zlepšení fungování controllingových aktivit společnosti.

Abstract

KUBEŠOVÁ, Martina. *Cash-flow and liquidity controlling in chosen company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 87 p., 2015

Key words: controlling, liquidity, cash-flow, reporting, information systém

This diploma thesis has been prepared in order to analyze controlling activities in chosen company, to analyze its liquidity and cash-flow. In the first part we can find the theoretical knowledge of controlling itself from different perspectives. There are also characterized controlling activities of liquidity and cash-flow. The practical part is based on this theoretical knowledge. First, there is the presentation of selected company International Automotive Components Group Ltd. and its business area. Then we move to the main part of this diploma thesis, which is the analysis of controlling activities, liquidity and cash-flow indicators in this company. The results of this analysis are summarized in the chapter dealing with the overall assessment of the situation. On the basis of this assessment the thesis suggests at the conclusion some recommendations for improving the functioning of the controlling activities of the company.