

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Optimalizace řízení a plánování cash flow**

**Optimization of cash flow management and planning**

Bc. Šárka Bezvodová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka BEZVODOVÁ**  
Osobní číslo: **K17N0002K**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Optimalizace řízení a plánování cash flow**  
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. Zpracujte teoretické poznatky k finančnímu plánování, problematice cash flow a jeho významu pro finanční řízení podniku.
2. Představte vybraný podnikatelský subjekt.
3. Analyzujte aktuální stav plánování a řízení cash flow ve vybraném podniku.
4. Na základě provedené analýzy navrhněte doporučení pro oblast finančního plánování a optimalizace řízení cash flow ve vybraném podniku.



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

- **KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- **LANDA, Martin.** *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- **SEDLÁČEK, Jaroslav.** *Cash-flow*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3130-5.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Optimalizace řízení a plánování cash flow“*

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

Plzeň dne 23. 4. 2019

.....

podpis autora

## **Poděkování**

*„Ráda bych touto cestou poděkovala Doc. Ing. Michaele Krechovské Ph.D. za poskytnutí cenných rad, připomínek a odborného vedení mé práce. Zároveň bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti UBK, s.r.o. za poskytnutí informací z praxe a ochotu při zodpovídání dotazů a v neposlední řadě bych ráda poděkovala svému manželovi za podporu a pomoc při studiu.“*

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska práce .....	9
1.1 Finanční řízení podniku .....	9
1.1.1 Charakteristika finančního řízení .....	9
1.1.2 Charakteristika cílů podniku .....	10
1.1.3 Faktory ovlivňující finanční řízení.....	11
1.2 Finanční analýza .....	12
1.2.1 Analýza přehledu o peněžních tocích .....	13
1.2.2 Analýza čistého pracovního kapitálu .....	15
1.2.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	15
1.2.4 Bankrotní a bonitní modely .....	23
1.3 Cash flow .....	25
1.3.1 Charakteristika cash flow .....	25
1.3.2 Výkaz cash flow, jeho využití a vypovídací schopnost .....	26
1.3.3 Rozdíly mezi výsledkem hospodaření a peněžním tokem .....	28
1.3.4 Legislativní úprava a mezinárodní účetní standardy.....	28
1.3.5 Struktura výkazu cash flow .....	29
1.3.6 Metody zjišťování cash flow.....	33
1.3.7 Optimalizace cash flow .....	38
1.3.8 Propojení výkazu cash flow s rozvahou a výsledovkou .....	38
1.4 Problematika finančního plánování .....	40
1.4.1 Principy a zásady finančního plánování.....	41
1.4.2 Základní metody plánování podniku .....	43
1.4.3 Plánování cash flow .....	43
1.4.4 Dlouhodobé finanční plány podniku.....	44
1.4.5 Krátkodobé (operativní) finanční plány podniku.....	45
1.4.6 Prognóza cash flow .....	46
2 Praktická část.....	47
2.1 Představení společnosti .....	47
2.1.1 Základní údaje.....	47
2.1.2 Charakteristika společnosti .....	47
2.2 Současná situace plánování a řízení cash flow ve společnosti .....	48
2.3 Sestavení výkazu cash flow a jeho analýza .....	49
2.3.1 Celkový cash flow.....	51
2.3.2 Cash flow z provozní činnosti.....	52
2.3.3 Analýza cash flow z investiční činnosti.....	54
2.3.4 Analýza cash flow z finanční činnosti .....	55
2.4 Srovnání výsledku hospodaření a peněžního toku .....	56
2.5 Externí finanční analýza .....	56
2.5.1 Horizontální analýza cash flow.....	57
2.5.2 Ukazatele na bázi cash flow .....	59
2.5.1 Hodnocení majetkové a kapitálové struktury společnosti.....	61
2.5.2 Analýza čistého pracovního kapitálu .....	62
2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	64
2.5.4 DuPont analýza .....	66
2.5.5 Analýza ukazatele aktivity .....	68

2.5.6	Analýza ukazatelů likvidity .....	69
2.5.7	Bankrotní model – Altmanův model.....	69
2.5.8	Bonitní model – Kralicekův Quicktest.....	70
2.6	Komparace „klasických“ poměrových ukazatelů s ukazateli na bázi cash flow.....	71
2.7	Souhrnné zhodnocení finanční situace ve společnosti .....	73
3	Optimalizace řízení a plánování cash flow ve společnosti .....	77
3.1	Výchozí podklady pro optimalizaci cash flow .....	77
3.2	Návrh optimalizace cash flow .....	80
	Závěr.....	83
	Seznam tabulek .....	85
	Seznam obrázků .....	86
	Seznam použitých zkratk.....	87
	Seznam použité literatury .....	88
	Seznam příloh.....	92

# Úvod

Ve finančním řízení podniku již nějakou dobu nestačí sledovat pouze vývoj zisku. Současná vysoce konkurenční doba si žádá pro zachování stability, konkurenceschopnosti a samotné existence, sledování mnoha dalších ukazatelů. Mezi důležité indikátory správného a zdravého fungování patří nepochybně také cash flow, jeho sledování, plánování, řízení a optimalizace. Správné rozhodování manažerů se neobejde bez znalosti peněžních toků v podniku a nutnosti předvídání jejich vývoje.

Výkaz cash flow informuje o tom, kolik peněžních prostředků byl podnik schopen skutečně vyprodukovat a jakým způsobem s nimi bylo naloženo. Na rozdíl od rozvahy a výkazu zisku a ztráty konkrétně informuje o finanční situaci podniku, a také o úrovni jeho plánování a řízení. Nevhodné plánování nebo zanedbání sledování cash flow, by mohlo vést až k platební neschopnosti a platební neschopnost by v krajním případě mohla vést až k existenčním problémům podniku.

Finanční situace podniku by neměla být hodnocena pouze podle výsledku hospodaření, který zobrazuje rozdíl mezi výnosy a náklady, neboť každý náklad ani výnos není doprovázen skutečným peněžním příjmem či výdajem. O skutečných peněžních tocích informuje právě výkaz cash flow, který je nezbytné za účelem jeho efektivnosti řídit, plánovat a optimalizovat.

Finanční plánování a řízení má představovat rovnováhu mezi kapitálovou strukturou, finanční výkonností a solventností. Součástí finančního plánování je také sestavení plánu cash flow a jeho optimalizace. Pojem optimalizace cash flow představuje postupy a opatření vedoucí k optimalizovanému stavu peněžních toků. Jinými slovy lze říci, že optimalizace představuje proces výběru nejlepších varianty z množiny možných jevů, které mohou nastat.

Cílem předložené diplomové práce je provést analýzu aktuálního stavu plánování a řízení cash flow ve společnosti UBK, s.r.o. a na jejím základě navrhnout doporučení pro oblast finančního plánování a optimalizaci řízení cash flow. Společnost UBK, s.r.o. je rozvíjející se společností, která se snaží prosadit především na trhu individuálního vývoje software a aplikací. Vzhledem k tomu, že se společnost doposud příliš nezabýval plánováním, řízením a optimalizací peněžních toků, bude moci být tato práce použita jako výchozí materiál pro management podniku.

Diplomová práce se bude v první části zabývat teoretickým vymezením vybraných jednotlivých ekonomických oblastí. Nejprve bude teoreticky zpracována oblast finančního řízení a finanční analýzy. V rámci finančního řízení a finanční analýzy budou představeny



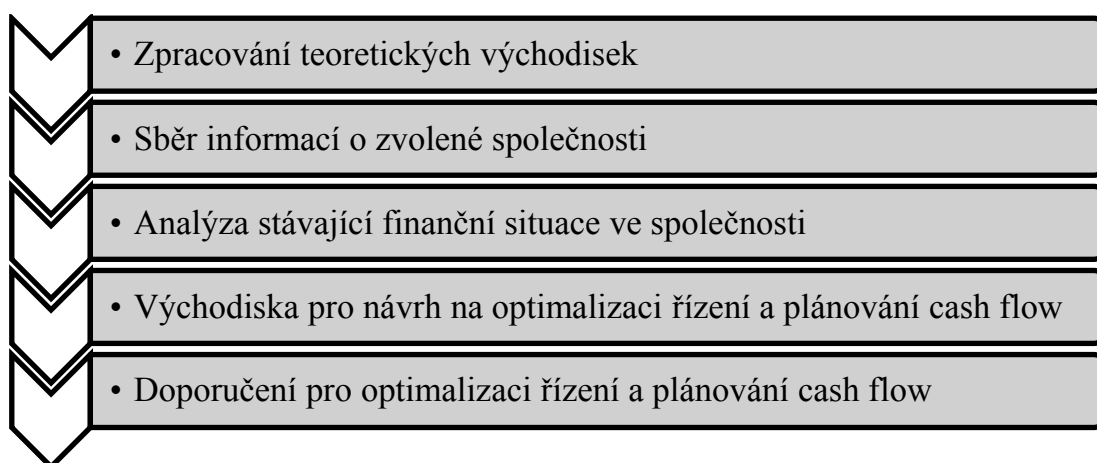
jednotlivé ukazatele, které budou použity za účelem hodnocení finanční situace ve společnosti a také ukazatele vycházející z cash flow společnosti. Informace budou čerpány z dostupných veřejně publikovaných českých a zahraničních zdrojů. Dále bude popsáno cash flow, jeho charakteristika, metody zjišťování a způsoby jeho optimalizace. Závěrem bude představena oblast finančního plánování se zaměřením na plánování cash flow.

Druhá část diplomové práce bude věnována aplikaci získaných teoretických poznatků na konkrétní zvolenou společnost UBK s.r.o. Po představení společnosti bude následovat zhodnocení současného stavu finančního řízení a plánování cash flow ve společnosti. Dále bude provedena finanční analýza ve společnosti UBK s.r.o. za tři účetní období 2015, 2016 a 2017. Analýza bude realizována z pohledu externího analytika, kdy veškerá data pro zpracování budou čerpána z veřejně publikovaných zdrojů. Na základě dosažených výsledků zvolených ukazatelů, bude vyhodnocena finanční situace společnosti a její vývoj v čase. Závěr druhé části bude věnován zpracování doporučení pro optimalizaci finančního řízení a plánování cash flow ve zvolené společnosti.

Pomoc a konzultaci při sestavování a zpracování údajů poskytli zaměstnanci společnosti UBK s.r.o.

### Zvolené metody zpracování

Obrázek č. 1: Postup tvorby diplomové práce



*Zdroj: Vlastní zpracování*

# 1 Teoretická východiska práce

## 1.1 Finanční řízení podniku

### 1.1.1 Charakteristika finančního řízení

Finanční řízení podniku je jedním ze základních opěrných pilířů správného fungování a prosperity podniku. Prostřednictvím financí je možné řídit a rozhodovat o základních směrech vývoje a rozdělování finančních zdrojů podniku.

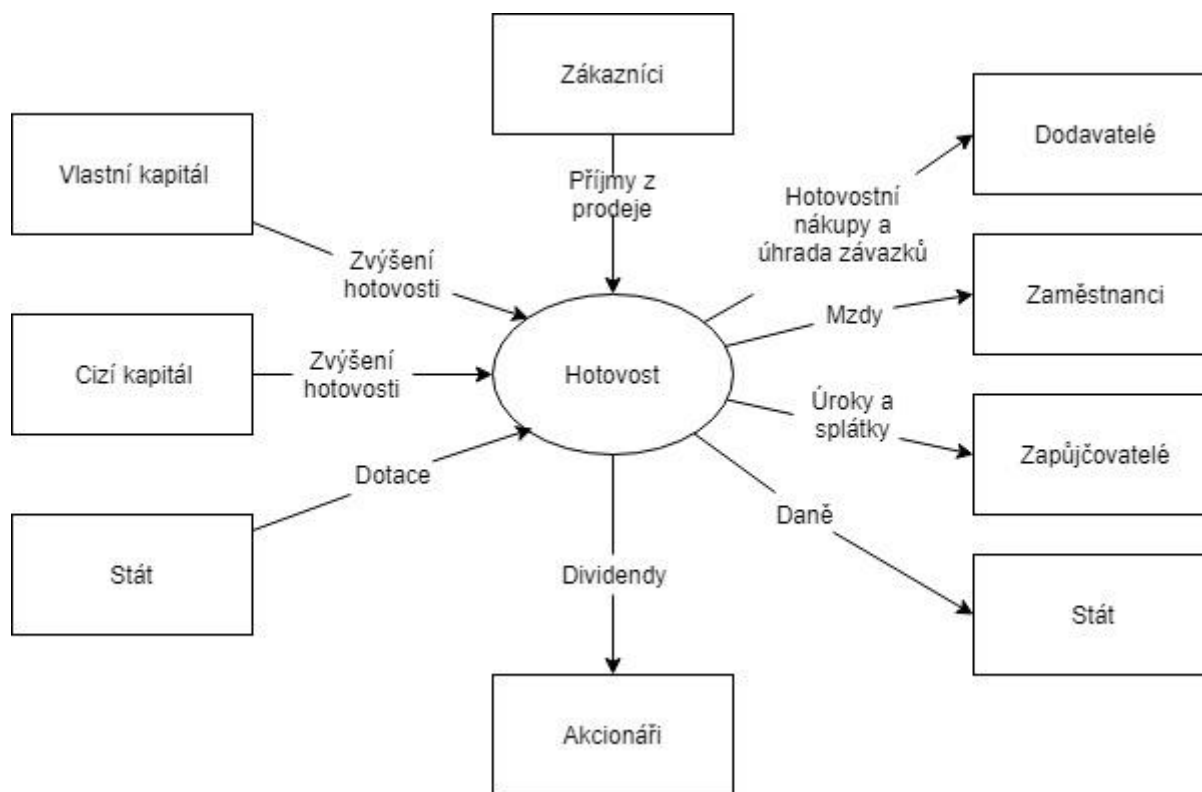
Cílem finančního řízení je zajištění dostatku finančních zdrojů a jejich umístění takovým způsobem, aby byly efektivně využity a přitom bylo dosahováno finanční rovnováhy. Finanční řízení podniku je založeno na dosahování rovnováhy mezi finanční výkonností (rentabilitou), kapitálovou strukturou (zadlužeností) a solventností (likviditou) (Dluhošová, 2008).

Finance a řízení podniku jsou v tržní ekonomice dominantní součástí celkové ekonomiky podniku a jeho řízení. Finance vstupují zpravidla jako integrující složka, v níž se komplexně projevují všechny stránky činnosti podniku. Integrace a dominantní úloha financí a finančního řízení v ekonomické činnosti podniku se projevuje v tom, že (Valacha, 1999):

- Veškerá činnost podniku od založení, přes pořízování různých částí majetku, vlastní výrobu, prodej, technické a technologické inovace a končící fúzí či likvidací podniku, se vždy promítá do peněžních prostředků, podnikového kapitálu či finančních zdrojů. Na základě uvedeného pak dochází k hodnocení z hlediska finanční a platební situace podniku finančními kritérii efektivnosti.
- Finanční cíle jsou rozhodující součástí podnikových cílů, a to jak z krátkodobého tak z dlouhodobého hlediska. Jsou základem kritérií pro rozhodování mezi různými alternativami a pro hodnocení celkové efektivnosti podnikání.

Základní úlohou finančního řízení je tvorba a užití finančních prostředků, jak je naznačeno v následujícím schématu (Dluhošová, 2008).

Obrázek č. 2: Schéma tvorby a užití finančních prostředků



Zdroj: Vlastní zpracování dle Dluhošová, 2008

### 1.1.2 Charakteristika cílů podniku

Cíle podniku definují koncové body, ke kterým jsou směřovány jednotlivé činnosti podniku, přičemž je důležitá verifikace cílů, aby bylo možné na konci období určit, zda bylo či nebylo cílů dosaženo (Weihrich, Koontz, 1993).

Dle Valacha (1999) jsou názory na vymezení cílů podnikání a finančních cílů v tržní ekonomice různé a procházejí určitým vývojem. V současné době je za základní cíl podnikání a tím současně cílem finančního řízení podniku, všeobecně považována maximalizace tržní hodnoty podniku.

Růčková (2011) uvádí, že k základním cílům finančního řízení můžeme zařadit především dosahování finanční stability, kterou lze ohodnotit dvěma základními kritérii:

- a) schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál,
- b) zajištění platební schopnosti podniku.

### 1.1.3 Faktory ovlivňující finanční řízení

Na finanční řízení působí řada faktorů, které ovlivňují rozhodování o finančních aktivitách, ale také ovlivňují celkovou finanční politiku podniku. Finanční řízení také vychází z celkového ekonomického prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Toto ekonomické okolí podniku je vytvářeno zejména (Valach, 1999):

- úrovní celkové ekonomické aktivity v rámci oboru, státu, oblasti,
- finanční politikou státu (daňové podmínky, dotační a celní politika státu apod.),
- konkurenčním prostředím (volný vstup na trh, monopolizace, kartelové dohody apod.),
- zákonnými opatřeními státu a pravidly regulace (například zákony o podnikatelských formách, o ekologických podmínkách apod.),
- situací na trhu práce a požadavky zaměstnanců, zajišťované odbornými svazy,
- podmínkami zahraničního obchodu a vývojem měnových kurzů,
- podmínkami na peněžním a kapitálovém trhu.

Z uvedeného vyplývá, že má-li být finanční rozhodování kvalifikované, musí finanční politika podniku respektovat nejen ekonomické prostředí, ale také předvídat jeho eventuelní změny v budoucnosti (Valach, 1999).

Sedláček (2010) uvádí, že na finanční řízení a rozhodování působí především dva faktory:

- a) faktor času, který je založen na časovém nesouladu příčin určitého rozhodnutí a následků mající vliv na ekonomiku podniku. Jinými slovy lze konstatovat, že dnešní rozhodnutí ovlivňují budoucí cash flow,
- b) faktor rizika, jenž spočívá v tom, že ten, kdo vybírá jednu z možných variant, si nemůže být jistý výsledky jednotlivých možných variant, neboť varianta s větším rizikem přináší i větší zisk a varianta s menším rizikem přináší menší zisk.

Na základě těchto dvou faktorů, jsou odvozena obecná pravidla pro finanční rozhodování manažerů (Sedláček, 2010):

- Větší výnos se preferuje před výnosem menším.
- Preferuje se vždy menší riziko před rizikem větším.
- Za větší riziko se požaduje větší výnos.
- Preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou peněz obdrženou později.
- Motivací investování do určitého aktiva je očekávání většího výnosu, než by přineslo investování do jiného aktiva, ovšem s přihlédnutím k míře rizika.

- Motivací veškerého investování je zvětšení majetku. Toto kritérium však není operabilní a proto kritériem finančního rozhodování je cash flow, respektive zisk.

## 1.2 Finanční analýza

Finanční analýza je založena na systematickém rozboru dat z účetních výkazů za pomoci celé řady analýz, ukazatelů či modelů, která má za úkol prověřit minulost podniku, současnost a předpovídat jeho budoucí vývoj. Hlavním účelem finanční analýz je připravit podklady, na základě kterých se bude moci podnik ekonomicky rozhodovat o svém fungování (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

V současné době se finanční výsledky podniku stávají absolutní prioritou a kritériem veškerých finančních rozhodnutí. Význam finančních výsledků se odráží ve strategickém řízení podniku, v oblasti finančního managementu a v neposlední řadě také slouží jako kritérium při hodnocení a výběru obchodních partnerů. Přínos finanční analýzy není spatřován jen u finančního řízení podniku, ale také u fungování podniku jako celku (Růčková, 2011).

O finanční kondici podniku mají zájem především subjekty, které s ním přicházejí různými způsoby do kontaktu. Z uvedeného tedy vyplývá, že finanční analýza je v prvé řadě důležitá pro akcionáře, věřitele, odběratele a další externí uživatele a také pro podnikové manažery.

Z hlediska postavení finančního analytika se finanční analýza dělí na (Grünwald, Holečková, 2004):

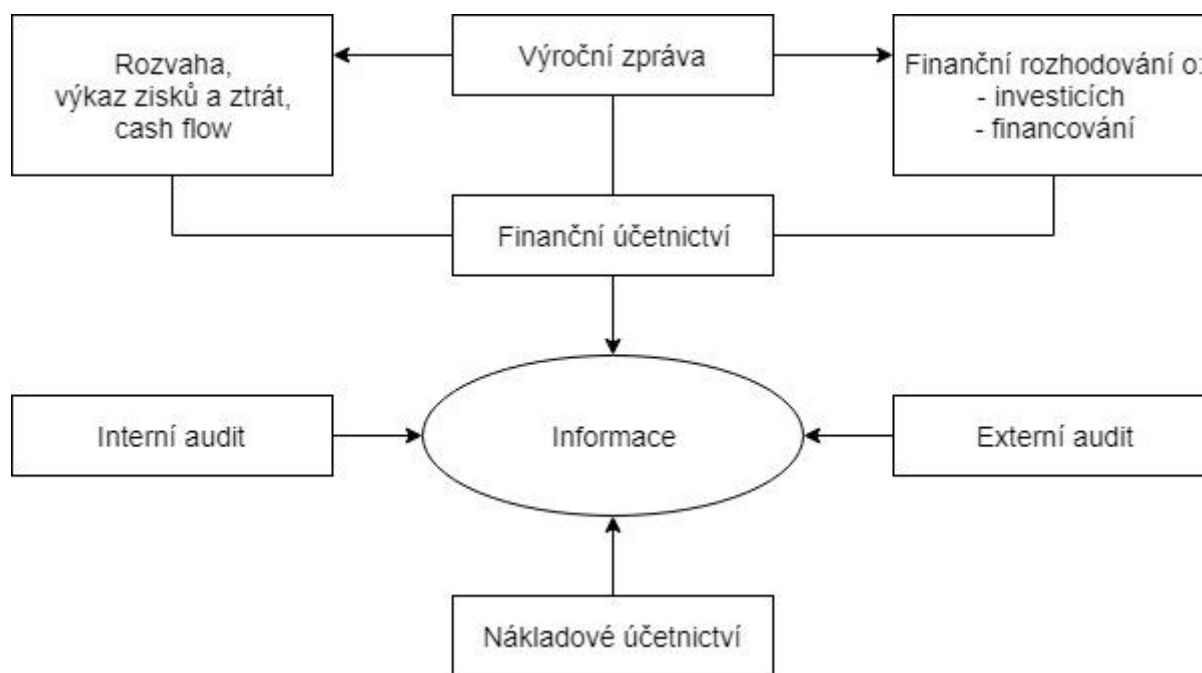
- Externí finanční analýzu – výchozím materiálem jsou především veřejně dostupné zdroje a to například účetní závěrky a výroční zprávy. Výsledkem jsou pak informace pro okolí o tom, jaká je úroveň finančního zdraví podniku a jaký může být předpokládaný budoucí vývoj.
- Interní finanční analýzu – jinými slovy rozbor hospodaření podniku. Interní analytik má k dispozici veškeré údaje podniku od finančního, manažerského či vnitropodnikového účetnictví, po podnikové kalkulace, statistiky, plány a jiné dokumenty. Analýza je mnohem více podrobnější a také přináší přesnější výsledky sloužící především vedení a managementu podniku po rozhodování o budoucím vývoji podnikových činností.

V praxi se můžeme setkat s názorem, že finanční analýza není nutná. Za postačující se považují data z účetnictví získaná prostřednictvím účetních výkazů: rozvah, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích, která podnik shromažďuje, eviduje, třídí a dokumentují veškeré údaje o současném i minulém hospodaření podniku. Pro finanční manažery nemají tyto

souhrnné údaje dostatečnou vypovídací schopnost, neboť nemohou poskytnout úplný a detailní obraz o hospodaření podniku, jeho silných a slabých stránkách, nebezpečí, příležitostech, o finančním zdraví podniku a o celkové kvalitě hospodaření. Za tímto účelem finanční manažeři využívají finanční analýzu jako formalizovanou metodu, která poměří získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje jejich vypovídací schopnost. Tím umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž je možné přijímat různá rozhodnutí. Čísla účetních výkazů dostávají praktický smysl a význam při porovnání s ostatními číselnými údaji. V porovnání jednotlivých ukazatelů v čase a v prostoru spočívá hlavní přínos a význam finanční analýzy pro podnikové rozhodování manažerů (Kislingerová, 2004).

Následující obrázek zobrazuje propojení mezi finančním managementem, finančním účetnictvím a nákladovým účetnictvím.

Obrázek č. 3: Propojení mezi finančním managementem, finančním účetnictvím a nákladovým účetnictvím



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Kislingerová (2004)*

### 1.2.1 Analýza přehledu o peněžních tocích

Východním bodem finanční analýzy je takzvaná vertikální a horizontální analýza finančních výkazů. Obě analýzy informují o původních absolutních údajích z účetních výkazů v určitých relacích, v určitých souvislostech. Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny

v čase, nejčastěji ve vztahu k minulému účetnímu období. Vertikální analýza potom sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou k nějaké smysluplné veličině jako je například celková bilanční suma (Kislingerová, 2004).

Vzhledem k tomu, že se ve výkazu o peněžních tocích běžně objevují jak kladná, tak záporná čísla, není v tomto případě kompletní vertikální ani horizontální analýza smysluplná. Je vhodné se soustředit jen na nejvýznamnější položky a ty sledovat. Může se jednat například o položky (Kislingerová, Hnilica, 2005):

- výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění,
- čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami,
- čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami,
- čistý peněžní tok z provozní činnosti,
- čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti,
- čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti,
- čisté zvýšení, respektive snížení peněžních prostředků,
- stav peněžních prostředků a ekvivalentů na počátku období,
- stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období, popřípadě další, které analytik uzná za vhodné.

Horizontální analýza výkazu cash flow, která se jinak také nazývá analýza trendů, poskytuje informace o vývoji majetkové a finanční situace podniku v čase. Předmětem zjišťování je, k jaké relativní změně došlo mezi jednotlivými položkami oproti předchozímu roku. Z analýzy je také patrné, o kolik se jednotlivé položky změnilo v absolutních číslech. Pro výpočet relativní změny se používá vzorec (Kislingerová, Hnilica, 2008):

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{Běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 \quad (1)$$

Pro výpočet absolutní změny potom vzorec:

$$\text{Absolutní změna} = \text{Hodnota v běžném období} - \text{hodnota v předchozím období} \quad (2)$$

### 1.2.2 Analýza čistého pracovního kapitálu

Analýza čistého pracovního kapitálu je součástí analýzy rozdílových ukazatelů. Vypočítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy (bez dlouhodobých pohledávek) a krátkodobými závazky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva} \quad (3)$$

Pracovní kapitál, jinými slovy prezentuje oběžný majetek podniku. Podnik by měl primárně sledovat čistý pracovní kapitál, který zobrazuje část dlouhodobých zdrojů majetku, který kryje oběžná aktiva podniku. Jedná se o rozdíl mezi oběžným majetkem a závazky, které je nutné uhradit v krátkodobém horizontu a které mají významný vliv na platební schopnost podniku. Znakem likvidního podniku je disponibilita nezbytné výše volného pracovního kapitálu (Kubíčková, Jindřichovská, 2015). Na čistý pracovní kapitál není kladen požadavek jeho úplné minimalizace, ale minimalizace v takové míře, aby byla zaručena plynulost základních funkcí podniku (Scholleová, 2008). Je-li hodnota čistého pracovního kapitálu záporná, znamená to, že krátkodobé cizí zdroje jsou vyšší než stav oběžného majetku a na financování krátkodobých zdrojů se podílí také část stálých aktiv (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

Hrdý a Krechovská (2013) uvádí, že: „Ukazatel čistého pracovního kapitálu je významným indikátorem platební schopnosti podniku. Platí, že čím vyšší je pracovní kapitál, tím větší by měla být při dostatečné likvidnosti jeho složek schopnost podniku hradit své finanční závazky. Základním požadavkem je, že jeho hodnota musí být kladná. Nabývá-li záporných hodnot, jedná se o takzvaný nekrytý dluh“.

### 1.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Dalším ze základních nástrojů finanční analýz jsou ukazatele poměrové. Poměrové ukazatele jsou nejpoužívanějšími ukazateli finanční analýzy. Umožňují promptní získání obrazu finanční situace podniku, neboť zdrojem dat jsou údaje, které jsou dostupné ze základních účetních výkazů (Růčková, 2011).

Poměrové ukazatele jsou sumarizovány do několika skupin, neboť je nevhodné použít pouze jeden ukazatel, a to z důvodu fungování podniku na základě složitých mechanismů, což si vynucuje sledování všech dílčích prvků, které určují jeho finanční stabilitu a přínos vlastníkům, jako je rentabilita, likvidita a zadluženost (Kislingerová, Hnilica, 2008). Poměrová analýza je založena na principu poměru jednotlivých položek výkazů, z čehož vyplývá, že lze vytvořit



nesčetné množství ukazatelů. Pro praxi jsou osvědčeny jen ty základní, které slouží ke zhodnocení finančního hospodaření a zdraví podniku. Řadíme mezi ně především skupiny ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivit a ukazatele kapitálového trhu. Každá skupina má definované doporučené hodnoty, které ovšem nelze brát za bezvýhradně směrodatně, neboť každý podnik je unikátní a stejný výsledek ze dvou odlišných podniků nemusí znamenat totéž (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

V této diplomové práci budou za účelem získání komplexního pohledu na podnik analyzovány následující ukazatele:

### Ukazatele rentability

Rentabilita představuje indikátor finančního zdraví podniku, neboť prezentuje, efektivnost dosahování zisku za pomoci investovaného kapitálu. Vstupní veličinou je zisk a výstupní veličinou je hodnota, jejíž efektivnost chceme získat. Data používaná k výpočtům jsou získávány z rozvahy a výkazu zisku a ztráty (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

- **Rentabilita aktiv (*Return on assets*) - ROA** – Ukazatel rentability aktiv je základním měřítkem rentability, bývá také nazýván *Basic Earning Power*, jinými slovy produkční síla. Vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Princip ukazatele spočívá v poměru mezi ziskem a celkovými investovanými aktivy bez ohledu na to, z jakých jsou financovány zdroje. Celkový kapitál představuje veškerý vložený kapitál, tedy krátkodobé i dlouhodobé závazky a vlastní kapitál (Hrdý, Krechovská, 2013). Výpočet lze provádět v několika variantách s tím, že jako nejvhodnější ukazatel je považován tvar vzorce s hodnotou EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*), tedy výsledek hospodaření před úroky a zdaněním. Druhou variantou je výpočet s pomocí hodnoty EAT (*Earning after Taxes*), tedy čistý zisk, který respektuje skutečnost, že efektem reprodukce je nejen odměna vlastníků ale také věřitelů (Kislingerová, 2004).

$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva}$	$ROA = \frac{EBIT (1 - t)}{Aktiva}$
$ROA = \frac{EAT}{Aktiva}$	$ROA = \frac{EAT + úroky (1 - t)}{Aktiva}$

(4)

Zdroj: Kislingerová, 2004

kde: t...sazba daně

- **Rentabilita vlastního kapitálu (*Return on equity*) – ROE** – Tento ukazatel zajímá především vlastníky podniku, společníky a další investory. Ukazatel podává

informaci o tom, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Je třeba upřesnit formulaci vlastního kapitálu, neboť vlastní kapitál v sobě zahrnuje jak základní kapitál, tak i ostatní složky (emisní ážio, fondy vytvářené ze zisku a také zisk z běžného období) (Kislingerová, 2004). ROE sice informuje o tom, jak se zhodnotila účetní hodnota vlastního kapitálu, avšak není možné zaměňovat účetní zisk po zdanění se ziskem ekonomickým, kdy ekonomický zisk zohledňuje oproti účetnímu zisku také oportunitní náklady (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014). Investoři mohou dle uvedeného ukazatele odhalit, zda dochází k reprodukci jejich kapitálu s intenzitou, která odpovídá riziku investice. „Rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než alternativní výnos stejně rizikové investice nebo míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu“ (Grünwald, Holečková, 2004).

Hodnota ukazatele by dle Růčkové (2008), měla být vyšší než je úroková míra bezrizikových cenných papírů, za které lze považovat především státní cenné papíry.

Sedláček (2011) k ukazateli doplňuje, že v čitateli se obvykle uvádí čistý zisk po zdanění, avšak ve jmenovateli je potřeba zvážit, který z fondů bude vhodné vypustit (například je-li fond určen k budoucímu rozdělení mezi zaměstnance). Vzorec pro výpočet je následující:

$$ROE = \frac{ZISK}{Vlastní\ kapitál} \quad (5)$$

- **Rentabilita tržeb (*Return on sales*) – ROS** – Ukazatel rentability tržeb informuje o tom, kolik zisku připadá na jednu korunu tržeb. Bývá mnohdy nazýván jako zisková marže a je vypočítáván s hodnotou EAT nebo EBIT (Kislingerová, 2004). Správná interpretace ukazatele je závislá na znalosti dlouhodobého trendu jeho vývoje a také odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Doporučené hodnoty nelze tedy jednoznačně stanovit, lze pouze obecně říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lépe se podniku daří z hlediska produkce (Růčková, 2011). Tržby ve jmenovateli interpretují tržní ohodnocení výkonů podniku za určité časové období. Tržní úspěšnost podniku je závislá na mnoha faktorech, kdy skutečná hodnota výrobků či služeb nemusí být vždy rozhodující. Roli zde hraje také marketingová strategie, cenová politika, módní vlivy, reklama a v neposlední řadě také nálady kupujících a další. Ukazatel se vypočítá ze vzorce:

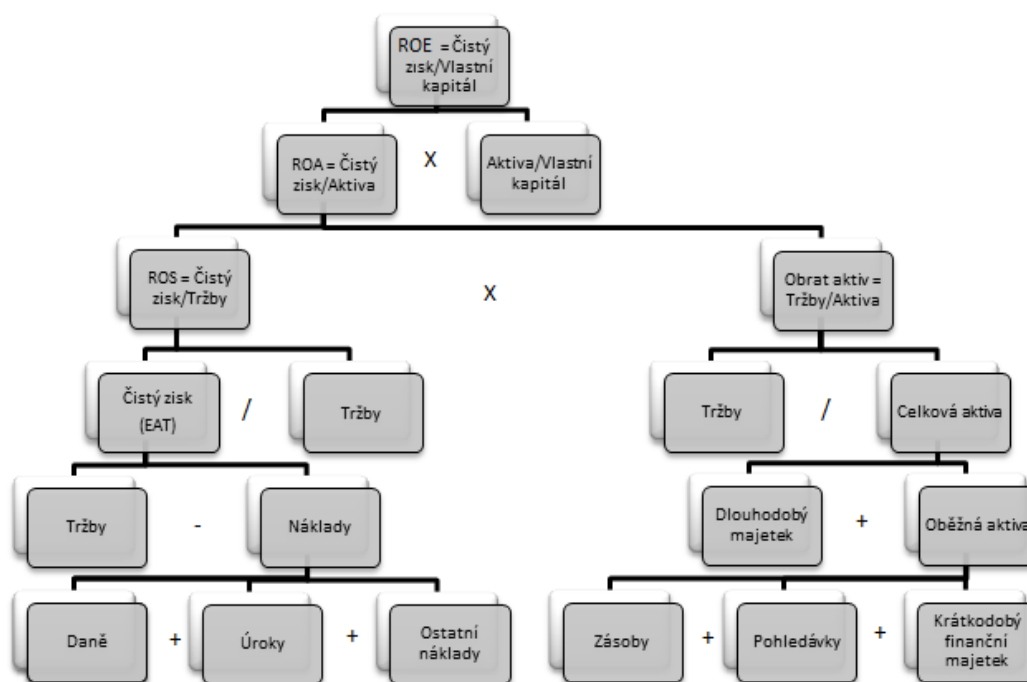
$$ROS = \frac{ZISK}{Tržby} \quad (6)$$

- **Rentabilita nákladů (*Return on cost*) – ROC** – tento ukazatele je doplňkovým ukazatelem k ukazateli rentabilita tržeb. Je měřen ve vztahu celkových nákladů k tržbám (Hrdý, Krechovská, 2013). Grünwald a Holečková (2004) uvádí, že je-li ziskové rozpětí nízké nebo jestliže několik let klesá, měl by se analytik zaměřit na analýzu jednotlivých druhů nákladů, neboť ziskové rozpětí je jedním z měřítek schopnosti ovlivňovat úroveň nákladů. Podnik může opticky dosahovat vyšší absolutní částky zisku a tím zlepšovat ukazatele ziskovosti tržeb. Rentabilita nákladů je měřena vztahem:

$$ROC = 1 - \frac{ZISK}{Tržby} \quad (7)$$

- **Pyramidový rozklad ukazatelů rentability – Du Pont analýza** – Du Pont analýza je součástí analýzy rentability a je založena na rozkladu syntetických ukazatelů na dílčí. Do rentability se promítá mnoho vlivů, proto se musí analytik zajímat i o faktory, které se na jejím utváření a změnách podílejí. Tato analýza se provádí z důvodu snahy získat ucelený pohled na finanční zdraví podniku, neboť některé ukazatele mohou být zavádějící. Podnik může vytvářet vysoké rezervy a opravné položky, které budou mít vliv na zvyšování nákladů a snižování výsledku hospodaření. Na druhé straně může podnik rozpouštět rezervy vytvořené v minulosti, prodávat hmotný i finanční majetek, čímž se zvyšují celkové výnosy (Grünwald, Holečková, 2004).

Obrázek č. 4: DuPont analýza (Pyramidový rozklad rentability)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Kubičkové a Jindřichovské (2015)

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou zaměřeny na to, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Velikost a struktura majetku souvisí s technickoekonomickými specifiky provozní činnosti, podle které je určena vybavenost stálými a oběžnými aktivy. V této práci budou využity ukazatele, které pomohou při návrhu optimalizace řízení, a to (Kislingerová, 2004):

- **Obrat celkových aktiv (Total assets turnover)** – jedná se o nejkompexnější ukazatel aktivity. Vyjadřuje se poměrem tržeb k celkovým aktivům. Podává informaci o tom, jak rychle se dokáže v podniku obrátit celkový vložený kapitál neboli celková aktiva. Minimální doporučená hodnota je 1.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (8)$$

- **Doba obratu pohledávek (Total Assets Turnover Ratio)** – princip tohoto ukazatele je založen na zjištění doby po kterou se majetek v podniku vyskytuje ve formě pohledávek. Opět je nutné pro správnou interpretaci výsledků brát v úvahu velikost, zaměření a zvyklosti podniku. Zpravidla čím delší je průměrná doba inkasa

pohledávek, tím je větší potřeba bankovních úvěrů. V této práci budou za pohledávky dosazovány pouze krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Ukazatel nebude obsahovat pohledávky za státními institucemi a daňové pohledávky. Výpočet bude ze vzorce:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)} \quad (9)$$

- **Doba obratu krátkodobých závazků (*Creditors Payment Period*)** – Účelem ukazatele je zjištění doby, po kterou jsou závazky podniku neuhrzeny. Hodnota by měla dosahovat minimálně hodnoty doby obratu pohledávek. V této práci budou do následujícího vzorce za krátkodobé závazky dosazeny pouze krátkodobé závazky z krátkodobých obchodních vztahů.

$$\text{Doba obratu krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\left(\frac{\text{Tržby}}{360}\right)} \quad (10)$$

### **Ukazatele likvidity (*Current Ratio*)**

Dalším z ukazatelů rozebírajícím platební schopnost podniku je ukazatel likvidity. Likviditou je chápána obecná schopnost podniku hradit své závazky, čili získat potřebné množství prostředků k provedení potřebných plateb. Likvidita závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky, zda má prodejné výrobky, zda je v případě potřeby schopen prodat své zásoby apod. Smysl ukazatele je spatřován v poměrování oběžných aktiv, jako potencionálním objemem peněžních prostředků s objemem závazků splatných v blízké budoucnosti. Za přijatelnou výši se považuje hodnota od 1,5 do 2,5 (Dluhošová, 2008).

Dle Grünwalda a Holečkové (2004) je likvidita: „*Míra schopnosti a připravenosti podniku uhradit stávající krátkodobé peněžní závazky včas a v plné výši, až nastane jejich splatnost*“.

Růčková (2011) k tématu uvádí, že likvidita je důležitým faktorem podporujícím finanční rovnováhu podniku, avšak příliš vysoká míra likvidity není pro vlastníky podniku příznivá, neboť je v aktivech vázáno příliš velké množství finančních prostředků, které se nezhodnocují. V praxi se rozlišují tři stupně ukazatele:

- ukazatel běžné likvidity,
- ukazatel pohotové likvidity,

- ukazatel okamžité likvidity.

Pro účely této práce bude počítán pouze ukazatel běžné likvidity, který se vypočítá jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Kislingerová (2004) uvádí, že doporučené hodnoty se odvíjejí od strategie managementu, kterou daný podnik zvolí. Pro průměrnou strategii se hodnota likvidity pohybuje v rozmezí 1,6 – 2,5. Pro konzervativní strategii je doporučená hodnota vyšší než 2,5 a pro agresivní strategii hodnota nižší než 1,6. V žádném případě by hodnota neměla být nižší než 1. Vzorec pro výpočet je:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

### Ukazatele na bázi cash flow

Ukazatele založené na bázi peněžních toků se používají za účelem podrobnější analýzy finanční situace podniku, pokud je naším cílem poměřovat a analyzovat postavení finančních toků ve finanční situaci podniku. Nejdůležitější je vymezení obsahu cash flow, které je dosazováno do výpočtů. Nejčastěji je stanoveno jako rozdíl příjmů a výdajů, které vycházejí z běžné hospodářské činnosti podniku. Takto formulované cash flow nahrazuje u poměrových ukazatelů ve finanční analýze zisk nebo může být používáno souběžně s ním. Mezi výhody v porovnání se ziskem je, že cash flow (Sedláček, 2011):

- odstraňuje vlivy, které vyplývají z účetních principů a postupů (způsoby odepisování, metody oceňování, časové rozlišení, tvorby rezerv),
- je méně citlivé na inflační vývoj než zisk.

Ukazatele nejčastěji využívané v praxi a které budou použity v této práci, jsou:

- **Rentabilita tržeb** – Autoři se obecně shodují, že tento ukazatel vyjadřuje finanční výkonnost podniku. Jeho pokles indikuje buď zvýšený objem výnosů (nikoliv příjmů), nebo snížení vnitřního finančního potenciálu podniku či provozního cash flow. Tento ukazatel není tolik ovlivněn investičními cykly, stupněm novosti nebo odepsanosti fixních aktiv. Považuje se proto za vhodný doplněk k ukazateli ziskové rentability. Vypočítá se ze vzorce (Sedláček, 2011):

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{CFz provozní činnosti}}{\text{roční tržby}} \quad (12)$$

- **Rentabilita obratu** – rentabilita obratu je podobná předchozímu ukazateli, s rozdílem, že obrat zde představuje příjmy z běžné činnosti podniku. Vypovídací schopnost

ukazatele se zvyšuje v kombinaci s obrátkou kapitálu. Součin obou ukazatelů potom vypovídá o finanční výnosnosti celkového kapitálu. Výpočet se provádí ze vzorce (Sedláček, 2011):

$$\text{Rentabilita obratu} = \frac{\text{CFz provozní činnosti}}{\text{obrat}} \quad (13)$$

- **Rentabilita celkového kapitálu** – podstatou je srovnání cash flow před uplatněním finančních nákladů k celkovému kapitálu (aktivům) podniku. Pokud je rentabilita měřená pomocí cash flow nižší, než je průměrná úroková míra placená bankám z úvěrů, znamená to, že aktiva podniku nejsou schopna vyprodukovat tolik peněžních prostředků, kolik vyžadují splátky úvěrů. Bankovní úvěry se potom stávají pro podnik nebezpečím. Pokud je dosahováno vyššího procenta rentability, pak je výhodné mít co nejvíce úvěrů, protože působí jako nástroj růstu podniku. Vypočítá se ze vzorce (Sedláček, 2011):

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{CFz provozní činnosti}}{\text{kapitál}} \quad (14)$$

- **Stupeň oddlužení** – cílem ukazatele je informovat o schopnosti vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly. Bývá interpretován jako převrácená hodnota doby návratnosti úvěru. Postačující hodnotou je uváděna 20 – 30%. Výpočet se provádí ze vzorce (Sedláček, 2011):

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{\text{CFz provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}} \quad (15)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu z CF** – ukazatel slouží jako doplněk ukazatele ziskové rentability vlastního kapitálu, s tím rozdílem, že není ovlivněn o odpis a tvorbu dlouhodobých rezerv. Vzorec pro výpočet je (Sedláček, 2011):

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{CFz provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (16)$$

- **Likvidita z Cash flow** – ukazatel vypočtený z provozního cash flow je jedním z klíčových ukazatelů pro analýzu likvidity. Představuje schopnost podniku produkovat takový objem čistých provozních finančních prostředků, které jsou dostačující k úhradě krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí. Počítá se pomocí vzorce (Landa, 2007):

$$\text{Likvidita z cash flow} = \frac{\text{CFz provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (17)$$

## 1.2.4 Bankrotní a bonitní modely

### Bankrotní model

Bankrotní modely jsou představiteli účelově vybraných ukazatelů, na jejichž základě lze hodnotit, zda podnik není v dohledné době ohrožen bankrotem. Základem modelu je předpoklad, že každý podnik, který je ohrožen bankrotem, vykazuje určitou dobu před ním specifické rysy. Problémy s běžnou likviditou, výše čistého pracovního kapitálu a problémy s rentabilitou celkového vloženého kapitálu patří k těmto rysům.

Modely přiřazují podniku číselnou hodnotu, která vystihne úroveň finančního zdraví podniku. Existuje mnoho bankrotních modelů, v této práci bude zpracován nejznámější z nich, a to:

- **Altmanův model**

Výpočet modelu je založen na určení váhy jednotlivých poměrových ukazatelů, které do modelu vstupují jako proměnné. Postupem bylo samozřejmě nezbytné model přizpůsobovat novým podmínkám. Vzhledem ke své jednoduchosti patří tento model v České republice mezi oblíbené. Původní model, který v roce 1968 Edward Altman sestavil, měl za úkol jednoduše od sebe diferencovat bankrotující a nebankrotující podniky (Růčková, 2011). Dle podmínek, ve kterých je model použit, je stanoveno několik rovnic. Vzhledem k tomu, že analyzovaný podnik není obchodován na kapitálovém trhu, bude použita následující rovnice (Altman, 1993):



$$Z = 0,717 \times x_1 + 0,847 \times x_2 + 3,107 \times x_3 + 0,42 \times x_4 + 0,998 \times x_5 \quad (18)$$

$x_1$  ... Pracovní kapitál/celková ktiva

$x_2$  ... Nerozdělený zisk/celková aktiva

$x_3$  ... EBIT/celková aktiva

$x_4$  ... Tržní hodota vlastního kapitálu/Účetní hodnota dluhu

$x_5$  ... Tržby/celková aktiva

Interpretace výsledků je totožná s původní verzí rovnice, tedy:

- $Z < 1,2$  ... Pásmo bankrotu
- $Z$  v intervalu 1,2 a 2,9 ... Pásmo tzv. šedé zóny
- $Z > 2,9$  ... Pásmo prosperity

### Bonitní model

Bonitní modely jsou založeny na stejném principu jako bankrotní modely s rozdílem hodnocení zdraví podniku. Podniku je přiřazeno bodové hodnocení a na jejím základě jsou interpretovány výsledky. Bonitních modelů se v praxi také používá mnoho, pro účely této práce bude použit Kralicekův Quicktest.

- **Kralicekův Quicktest**

Je složen ze čtyř rovnic, na základě kterých dle bodového rozložení ohodnotíme finanční situaci v podniku. Dvě rovnice slouží k posouzení finanční stability podniku a zbylé dvě posuzují, jaká je výnosová situace podniku. Rovnice jsou následující (Kralicek, 2007):

- $R1 = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$
- $R2 = \frac{(\text{Cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{Provozní cash flow}}$
- $R3 = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}}$
- $R4 = \frac{\text{Provozní cash flow}}{\text{Výkony}}$

K výsledkům jsou poté přiřazeny následující bodové hodnoty:

Tabulka č. 1: Bodování výsledků Kralicekova Quicktestu

	<b>0 bodů</b>	<b>1 bod</b>	<b>2 body</b>	<b>3 body</b>	<b>4 body</b>
<b>R1</b>	< 0	0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	> 0,3
<b>R2</b>	< 3	3 – 5	5 – 12	12 – 30	> 30
<b>R3</b>	< 0	0 – 0,08	0,08 – 0,12	0,12 – 0,15	> 0,15
<b>R4</b>	< 0	0 – 0,05	0,05 – 0,08	0,08 – 0,1	> 0,1

Zdroj: Kralicek, 2007

Hodnocení podniku se provádí následujícím způsobem. Nejprve se zhodnotí finanční stabilita – součet bodové hodnoty  $(R1 + R2) / 2$ ; poté se zhodnotí výnosová situace –  $(R3 + R4) / 2$  a nakonec se zhodnotí situace v podniku jako celek – součet bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace / 2.

Interpretace výsledných hodnot:

Hodnoty > 3 ... bonitní podnik

Hodnoty v intervalu 1 – 3 ... podnik je v šedé zóně

Hodnoty < 1 ... podnik má potíže

## 1.3 Cash flow

### 1.3.1 Charakteristika cash flow

Pojem cash flow pochází z anglických slov „*flow*“ znamenající tok a „*cash*“ znamenající peníze. Původ pojmu cash flow je v USA, kde bylo jeho zjišťování a sledování vynuceno potřebou kapitálových trhů. Předmětem zájmu se stává od počátku minulého století a v 60. letech se objevuje jako doporučení pro praxi rozšířit finanční výkazy podniků o výkaz cash flow. Od roku 1971 se v USA (Opinion No. 19) stalo vykazování cash flow povinnou součástí účetní závěrky podniků. Roku 1975 bylo povinné vykazování cash flow zavedeno také ve Velké Británii, ale pouze pro podniky s ročním obratem nad 25 tisíc liber. V roce 1978 potom Evropská unie v direktivě z roku 1978 doporučuje členským zemím sestavování tohoto výkazu. Výbor pro mezinárodní účetní standardy vydává v roce 1977 pod vlivem Opinion No. 19 mezinárodní účetní standard IAS 7, který upravuje jednotné vykazování cash flow (Sedláček, 2010).

Dle Peddiny (2011) je cash flow definováno jako přehled o peněžních tocích, který poskytuje informace o peněžních příjmech a platbách podniku za dané období.

Sedláček (2010) definuje cash flow jako skutečný pohyb (tok), peněžních prostředků podniku za určité období v souvislosti s jeho činností.

Cash flow je východiskem pro řízení likvidity podniku, a to z důvodu, že (Sedláček, 2010):

- existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením,
- vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi, které vyvolávají náklady a jejich finančním zachycením,
- vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy.

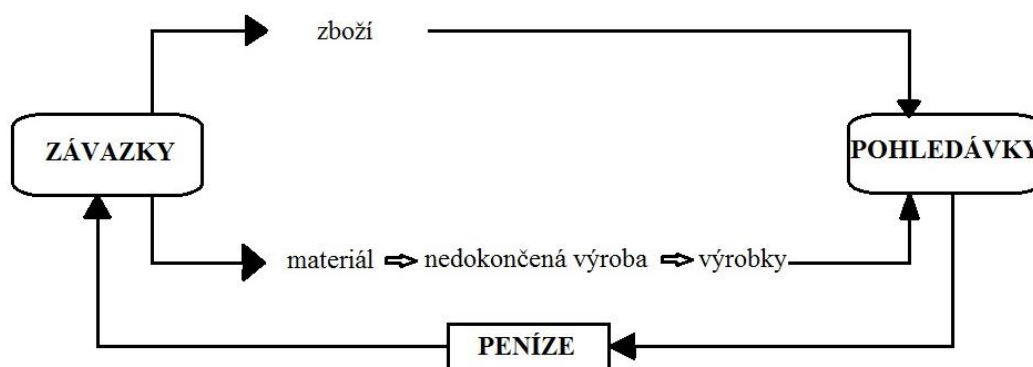
Cash flow je jedním z důležitých elementů finančního řízení a také finančních analýz podniku a souvisí se zajišťováním likvidity. Tato skutečnost dělá z cash flow nepostradatelný výkaz pro samotnou existenci podniku. V tržních ekonomikách se stala analýza a řízení cash flow běžnou relevantní součástí finančního řízení, neboť pomáhá k identifikaci a řešení finančních problémů a redukuje finanční rizika (Freiberg, 1997).

Dle Vorbové (1999) výkaz cash flow, jinými slovy přehled peněžních toků, představuje změny peněžních prostředků účetní jednotky za určité období. Prostřednictvím výkazu zisku a ztráty podvojně účetnictví sleduje výsledek hospodaření, tedy náklady a výnosy. Sestavení přehledu o peněžních tocích nepřímou metodou znamená úpravu na skutečné příjmy a výdaje. Místo výnosů je zjišťován skutečný příjem peněz a peněžních ekvivalentů do pokladny nebo na bankovní účty a místo nákladů nás zajímají skutečně vydané peněžní prostředky včetně ekvivalentů.

### **1.3.2 Výkaz cash flow, jeho využití a vypovídací schopnost**

Účetnictví podniku představuje výchozí datovou základnu pro výkaz cash flow. Peněžní prostředky, které vstupují do podnikového procesu, jsou v soustavě podvojněho účetnictví transformovány do jednotlivých složek majetku a závazků. Peněžní prostředky jsou při průchodu podnikem vázány v jeho aktivech, ve kterých jsou postupně přeměňovány, dokud nedosáhnou konečné žádoucí podoby (Sedláček, 2010).

Obrázek č. 5: Schéma cash flow v produkčním cyklu podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláček, 2010

V české metodice sestavení výkazu cash flow vychází z hospodářského výsledku, který je upravován o změny v rozvaze, nepeněžní transakce a další operace.

Výkaz cash flow můžeme využít (Vorbová, 1999):

- při krátkodobém a dlouhodobém plánování finančního hospodaření,
- při hodnocení investičních záměrů a plánování investičních akcí,
- při hodnocení platební schopnosti účetní jednotky a řízení likvidity,
- při finanční analýze a hodnocení hospodaření účetní jednotky,
- při zjišťování tržní ceny účetní jednotky.

Mezi výhody výkazu cash flow patří to, že není ovlivněn metodou odpisování investičního majetku. Pokud se použije rovnoměrný či zrychlený odpis majetku, účetní jednotka vykáže stejné peněžní toky, ačkoliv hospodářský výsledek se může výrazně lišit. Účetní odpisy tedy nejsou spojené s pohybem peněžních toků. Další výhodou je, že peněžní toky nejsou zkreslovány systémem a výší časového rozlišení. Časová a věcná souvislost mezi náklady a výnosy se tak promítne pouze do hospodářského výsledku, ale nemusí mít vliv na peněžní toky. Výkaz cash flow také nerespektuje realizační princip, to znamená, že v okamžiku přechodu vlastnických práv je v účetnictví zachyceno zvýšení pohledávek a výnosů, což má vliv na výsledek hospodaření, avšak vliv na peněžní toky nastává až v okamžiku zaplacení. Poslední výhoda je spjata se zásadou opatrnosti, která v účetnictví zachycuje potenciální ztráty, rizika a znehodnocení s ohledem na věrný obraz skutečnosti v účetnictví, jako tvorbu rezerv a opravných položek, které se promítají do výsledku hospodaření, avšak neovlivňují vliv peněžních toků. Výkaz cash flow sděluje následující (Vorbová, 1999):

- kolik peněžních prostředků měla účetní jednotka na počátku sledovaného období,
- jaká byla tvorba peněžních prostředků podle jednotlivých činností,

- jaké bylo užití peněžních prostředků podle jednotlivých činností,
- kolik peněžních prostředků má účetní jednotka k dispozici na konci období,
- jaký je celkový peněžní tok za sledované období.

### **1.3.3 Rozdíly mezi výsledkem hospodaření a peněžním tokem**

Pokud se má podnik efektivně rozhodovat, musí sledovat i cash flow, neboť existují zásadní rozdíly mezi ziskem (ztrátou) a cash flow. Synek (2007) uvádí následující důvody rozdílů a nutností sledování jak zisku (ztráty) tak cash flow:

- existence rozdílu mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením,
- existence časového nesouladu mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich účetní zachycení,
- použití různých účetních metod (např. odepisování, oceňování),
- zisk vychází vždy z rozdílu mezi výnosy a náklady, zatímco cash flow je důsledně založen na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásobu v podniku. Podnik může vykazovat zisk, ačkoliv může mít nedostatek peněz a dostat se do finančních potíží.

Dle Čechové (2006) poskytují informace získané prostřednictvím peněžních toků vyšší kvalitu, než informace získané z hospodářského výsledku. Peněžní toky totiž vylučují zisky, které nejsou doprovázeny přírůstkem peněžních prostředků, to znamená, že na rozdíl od provozního hospodářského výsledku neobsahují zisky skryté v pohledávkách, které nemusí být zaplacené nebo také v zásobách. Citovaná autorka dále uvádí, že zde nevystupují účetní operace, které nejsou přímo spojeny s peněžními toky v okamžiku účtování. Jedná se například o položky časového rozlišení či dohadné položky. Naopak jsou v peněžních tocích promítnuty přijaté i vydané zálohy.

Z uvedeného ve stručnosti vyplývá, že rozdíly mezi výsledkem hospodaření a cash flow jsou dány především časovým a obsahovým nesouladem mezi výnosy a příjmy, mezi náklady a výdaji a mezi výsledkem hospodaření a zásobou peněz v podniku.

### **1.3.4 Legislativní úprava a mezinárodní účetní standardy**

Vykazování peněžních toků je upraveno v několika účetních předpisech. Prováděcí vyhláškou č. 500/2002 Sb. k zákonu o účetnictví § 40 - 43 je dáno obsahové vymezení a uspořádání jednotlivých položek v přehledu o peněžních tocích. Český účetní standard pro podnikatele č. 023 uvádí, jak postupovat při sestavování přehledu o peněžních tocích za účelem

docílení souladu při používání účetních metod účetními jednotkami. V poslední řadě je sestavení přehledu o peněžních tocích, jako součásti účetní závěrky upraveno v zákonu o účetnictví, konkrétně v §18 zákona č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví.

Problematika peněžních toků je zanesena také do Mezinárodních účetních standardů, a to konkrétně do standardu IAS 7 – Výkaz peněžních toků. Obsah této metodiky se shoduje s hlavními zásadami a principy obsaženými v Českém účetním standardu č. 023 (Harna, Rezková, Březinová, 2007).

### **1.3.5 Struktura výkazu cash flow**

Hlavním významem výkazu cash flow je informovat uživatele o schopnosti podniku vytvářet peněžní prostředky, ekvivalenty peněžních prostředků a jejich užití. Měl by umožnit uživatelům aplikovat modely pro odhad současné hodnoty budoucích peněžních toků a mezipodnikové srovnání. Dále by údaje z výkazu měly také sloužit k posouzení správnosti předchozích odhadů budoucích peněžních toků a pro zkoumání ziskovosti podniku ve vztahu k čistým peněžním tokům (Sedláček, 2010).

Dle Ryneše (2008) je účelem výkazu cash flow podat přehled zejména o finančních a investičních procesech v příslušném účetním období v jejich vzájemné souvislosti, a to především o struktuře finančních zdrojů a jejich výši a o struktuře užití finančních zdrojů. Dále by měl podat informace o finanční situaci podniku, respektive o změnách ve finanční situaci podniku v rámci účetního období se zaměřením na likviditu a solventnost. Měl by také informovat o finančních zdrojích z vlastní činnosti a cizích zdrojích ve vztahu k jednotlivým formám jejich užití. V poslední řadě by měl podat přehled o změně stavu peněžních prostředků a jejich ekvivalentů jako ukazatele, který vyjadřuje likviditu podniku.

Vzhledem k tomu, že výkaz cash flow vypovídá o změnách peněžního fondu podniku, je potřeba vymežit obsah fondu, který obecně tvoří dvě složky (Sedláček, 2010):

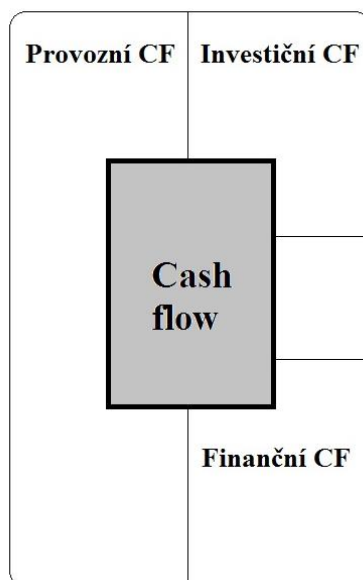
- peněžní prostředky, jako je peněžní hotovost podniku v pokladně, včetně cenin a na účtech v bankách (ne na termínových účtech), včetně peněz na cestě,
- peněžní ekvivalenty, které jsou definovány jako likvidní finanční aktiva, tedy aktiva, která jsou snadno a pohotově směnitelná za předem známou částku peněžních prostředků a nepředpokládají se významné změny hodnoty v čase. Jedná se například o termínové obchodovatelné cenné papíry, jako jsou státní pokladniční poukázky, dluhopisy velkých bankovních institucí a jiné.

K tématu uvádí Kislingerová a kol. (2004), že je důležité upozornit na specifika ČR, kdy do peněžního fondu lze započítat i peněžní prostředky pasivního zůstatku běžného účtu (kontokorentní úvěr). Je na účetní jednotce, jak upraví přehled cash flow. Druhá specifická vzniká u pojmu peněžních ekvivalentů, pro něž platí tři kritéria – krátkodobá pohotová směnitelnost na peněžní prostředky, likvidnost a stálost hodnoty v čase. Rozpor je u vymezení krátkodobého finančního majetku, kde je lhůta splatnosti do 12-ti měsíců, požadavek směnitelnosti do 3 měsíců. Rovněž likvidnost naráží na problém nedostatečné velikosti trhu, na němž by bylo možno směniti krátkodobý finanční majetek za peněžní prostředky. Poslední kritérium – stálost v čase – je také diskutabilní, neboť například u termínových vkladů jsou úroky odrazem stavu dané ekonomiky a ekonomického cyklu. Účetní legislativa dává prostor podnikům pro rozhodnutí o přípravě přehledu o peněžních tocích. Jedinou podmínkou je stálost z roku na rok.

Základní členění cash flow koresponduje s podnikovými činnostmi, jež jsou rozděleny podle hlavních oblastí řízení na (Kislingerová a kol. 2004):

- peněžní toky z provozní činnosti,
- peněžní toky z investiční činnosti,
- peněžní toky vztahující se k financování podniku.

Obrázek č. 6: Cash flow podniku



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Kislingerová (2004)*

Následující tabulka č. 2 zobrazuje standardní schéma přehledu o peněžních tocích, bez ohledu na metodu sestavení:

Tabulka č. 2: Standardní schéma přehledu o peněžních tocích

<b>Řádek</b>	<b>Položka</b>
<b>P.</b>	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na počátku období
<b>A.***</b>	Čistý peněžní tok z provozní činnosti
<b>B.***</b>	Čistý peněžní tok z investiční činnosti
<b>C.***</b>	Čistý peněžní tok z finanční činnosti
<b>F.</b>	Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků
<b>R.</b>	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období

*Zdroj: Vlastní zpracování dle Landa, 2008*

Položku A.\*\*\* Čistý peněžní tok z provozní činnosti se s určitými modifikacemi dle použité metody ještě dále člení na tři dílčí oblasti (Landa, 2008):

- peněžní výdaje a příjmy z provozní oblasti před zdaněním a ostatními položkami, které jsou očištěné od samostatně vykazovaných položek a od ostatní provozních příjmů a výdajů,
- specifické položky provozního typu, u nichž platí požadavek jejich samostatného vykazání tak, aby přehled o peněžních tocích podával komplexnější informace o finanční výkonnosti podniku,
- ostatní mimořádné provozní příjmy a výdaje.

### **Peněžní toky z provozní činnosti**

Provozní činností jsou myšleny základní výdělečné činnosti podniku a ostatní činnosti podniku, které nelze zahrnout mezi investiční a finanční činnosti podniku (Ryneš, 2009). Peněžní toky z provozní činnosti jsou hlavním zdrojem vnitřního financování, neboť schopnost podniku zajistit vnější zdroje financování závisí právě na tom, jaké je podnik schopen vytvářet peněžní toky z běžných obchodních transakcí. Z uvedeného vyplývá, že právě v rámci provozní činnosti jsou vytvářeny peníze na úhradu úroků, nájemného, dividend a podobně. Z uvedeného je patrné, že provozní činnost je obtížné vymezit, ale představuje příjmy a výdaje, které jsou spojené s provozem podniku a nelze je zahrnout mezi finanční a investiční činnosti. Patří sem především (Sedláček, 2010):

- peněžní úhrady od odběratelů za výrobky, zboží a služby včetně poskytnutých záloh,
- peněžní příjmy z prodeje či postoupení autorských práv, licencí, know how a obdobných produktů,



- peněžní příjmy ze zprostředkovatelských činností,
- peněžní platby dodavatelům materiálu, zboží a služeb, včetně placených záloh,
- peněžní platby zaměstnancům a jejich jménem,
- příjmy a výdaje z mimořádné činnosti,
- splatná daň z příjmů, včetně záloh,
- přijaté a vyplacené úroky, přijaté dividendy respektive podíly na zisku, pokud se podnik nerozhodne je zahrnout do oblasti financování,
- vyplacené dividendy (podíly na zisku) v případech, kdy podnik pouze přerozděluje přijaté dividendy.

K tématu je důležité uvést, že právě peněžní toky z provozní činnosti mají podstatný vliv na hospodářský výsledek. Rozdíl mezi provozním cash flow a hospodářským výsledkem může indikovat finanční kondici podniku, jak je naznačeno v následujících příkladech (Vančurová, 2013):

- Kladný hospodářský výsledek je menší než provozní cash flow – tento výsledek značí příznivou a zdravou ekonomickou situaci podniku, kdy podnik může investovat do svého rozvoje.
- Kladný hospodářský výsledek je roven vytvořenému provoznímu cash flow – podnik disponuje dostatečnými prostředky na udržení svého chodu, avšak za účelem udržení zdravé konkurenceschopnosti je zapotřebí také investic, které při této situaci nejsou možné.
- Hospodářský výsledek je kladný, provozní cash flow nulové – podnik nepřeměňuje zisk na peníze, například realizuje tržby, ale platební morálka klientů je nízká.
- Cash flow z provozu je záporné – podnik je ve špatně udržitelné ekonomické situaci a směřuje ke krachu, neboť má nedostatek prostředků na zajištění běžného provozu.

### **Peněžní toky z investiční činnosti**

Za peněžní toky z investiční činnosti je považováno pořízení a prodej dlouhodobého investičního majetku, eventuálně činnost související s poskytováním úvěrů, půjček a výpomocí, které není možno považovat za provozní činnost. Člení se do tří základních skupin příjmů a výdajů (Ryneš, 2009):

- výdaje spojené s pořízením investičního majetku,
- půjčky a úvěry spřízněným osobám,
- příjmy z prodeje stálých aktiv.

Vykázané cash flow z investiční činnosti zobrazuje stav, v jaké míře jsou vynakládány peníze na dlouhodobá aktiva, která jsou podstatným faktorem vytváření budoucích zisků. Struktura toků informuje o míře alokace disponibilních peněz do investic, které hodlá podnik držet dlouhodobě a do majetkových účastí, které naznačují, jak podnik expanduje (Sedláček, 2010).

Vančurová (2013) uvádí, že investiční cash flow bývá u úspěšných podniků záporné. Hlavním důvodem jsou investice, které jsou financovány z nadbytku peněz z provozní činnosti. Pokud chce podnik v neustále se měnícím tržním prostředí uspět a udržet si svou konkurenceschopnost musí investovat do své obnovy a rozvoje.

### **Peněžní tok z finanční činnosti**

Peněžní tok z finanční činnosti jsou nejen především příjmy a výdaje peněžních prostředků a ekvivalentů, které mají za následek změnu velikosti vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků, ale také krátkodobých závazků, pokud se vztahují k obecnému financování podnikové činnosti (Ryneš, 2009).

Na základě výkazu cash flow je možné vydedukovat pravděpodobnost potřeby dalších peněžních přítoků, které musí podnik získat od vlastníků či věřitelů. K hlavním položkám peněžních toků z finanční činnosti patří (Sedláček, 2010):

- peněžní příjmy z emise akcií či podílů, dluhopisů, opčních listů a podobně,
- příjmy z peněžních darů,
- příjmy z přijatých úvěrů, půjček a výpomocí,
- příjmy od vlastníků na úhradu ztrát minulých období,
- splátky úvěrů, půjček a výpomocí,
- výplaty dividend respektive podílů na zisku.

Cash flow z finanční činnosti může nabývat kladných, nulových i záporných hodnot, v závislosti na tom, zda si podnik půjčuje nebo splácí. Tedy zda peníze z externích zdrojů získává nebo dříve půjčené vrací (Vančurová, 2013).

### **1.3.6 Metody zjišťování cash flow**

Volba metody a obsahová struktura přehledu o peněžních tocích a peněžních prostředcích je zcela v kompetenci účetní jednotky. Je ovšem nutné respektovat zásady, které jsou uvedené ve vyhlášce a také dodržovat obsahové vymezení, které je uvedeno v Českém účetním standardu č. 23 (Knápková, Pavelková, Štekr, 2013).

V účetní teorii jsou dva odlišné přístupy a tři základní metody, které se používají při výpočtu a sestavení přehledu o peněžních tocích (Sedláček, 2010):

- **metoda přímá**
  - metoda čistá přímá,
  - metoda nepravá přímá,
- **metoda nepřímá**

Při sestavování cash flow je dle českých právních předpisů možné využít jak přímou i nepřímou metodu, nebo jejich kombinaci. České i mezinárodní standardy však povolují použít obě metody jen pro provozní činnosti podniku. Na oblast investiční a finanční činnosti lze použít pouze přímou metodu (Paseková, Strouhal, 2012).

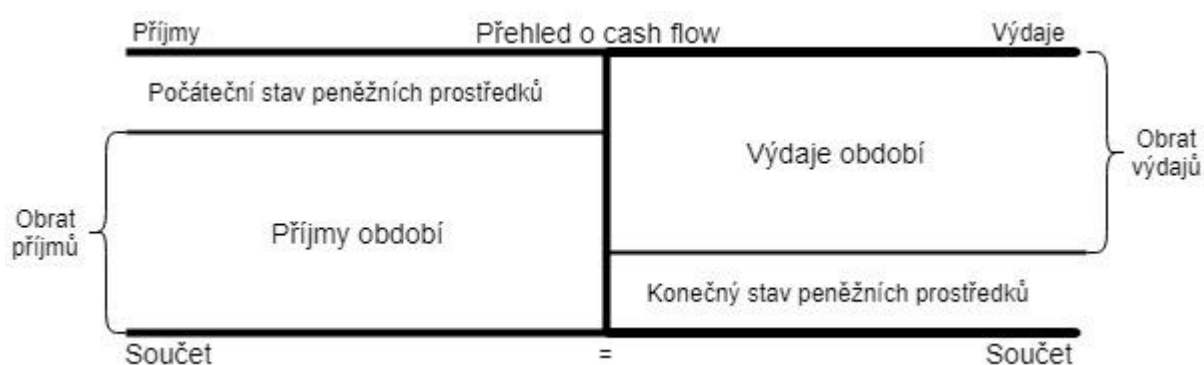
### Metoda přímá

Metoda přímá je charakterizována vlastností, kdy jsou vykazovány tzv. hrubé peněžní toky (*gross cash inflows and outflows*). Znamená to tedy vykazování skutečných příjmů a výdajů, které jsou uspořádány podle hlavních titulů (Sedláček, 2010). Jak je již shora uvedeno, k sestavení výkazu přímou metodou se využívají dva různé přístupy:

- **Metoda přímá čistá**

Tato metoda se opírá o sledování skutečných příjmů a výdajů a jejich agregaci do předem vymezených položek. Metoda vychází ze změn stavů peněžních prostředků či peněžních ekvivalentů, které jsou vyvolány finančně účinnými hospodářskými transakcemi. V tříbilančním systému (Cash flow, rozvaha, výkaz zisku a ztráty) jde o takové transakce, které ovlivňují současně výsledek hospodaření, nebo o transakce, které působí změny rozvahy. Strukturu sestavení přehledu cash flow zobrazuje následující obrázek.

Obrázek č. 7: Struktura sestavení přehledu cash flow přímou čistou metodou



Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláček, 2010

Pomocí příjmů a výdajů je v podvojném účetnictví přímé sestavení výkazu cash flow problematické, neboť v účetní osnově nejsou obsaženy účty příjmů a výdajů. K sestavení výkazu cash flow je pak potřeba dodatečně vyhodnotit účty peněžních prostředků, jako je například běžný účet, podle jednotlivých příjmů a výdajů (Freiberg, 1997).

Sedláček (2010) k tématu uvádí, že ač se tato metoda jeví teoreticky jako bezproblémová, tak pokladní a bankovní operace, zachycené na příslušných účtech, neumožňují zjistit účel, za kterým byly provedeny. Bylo by nutné zavedení syntetických účtů příjmů a výdajů, které by se uzavíraly prostřednictvím bilance cash flow a jejich saldo by se přeneslo na účty peněžních prostředků a ekvivalentů.

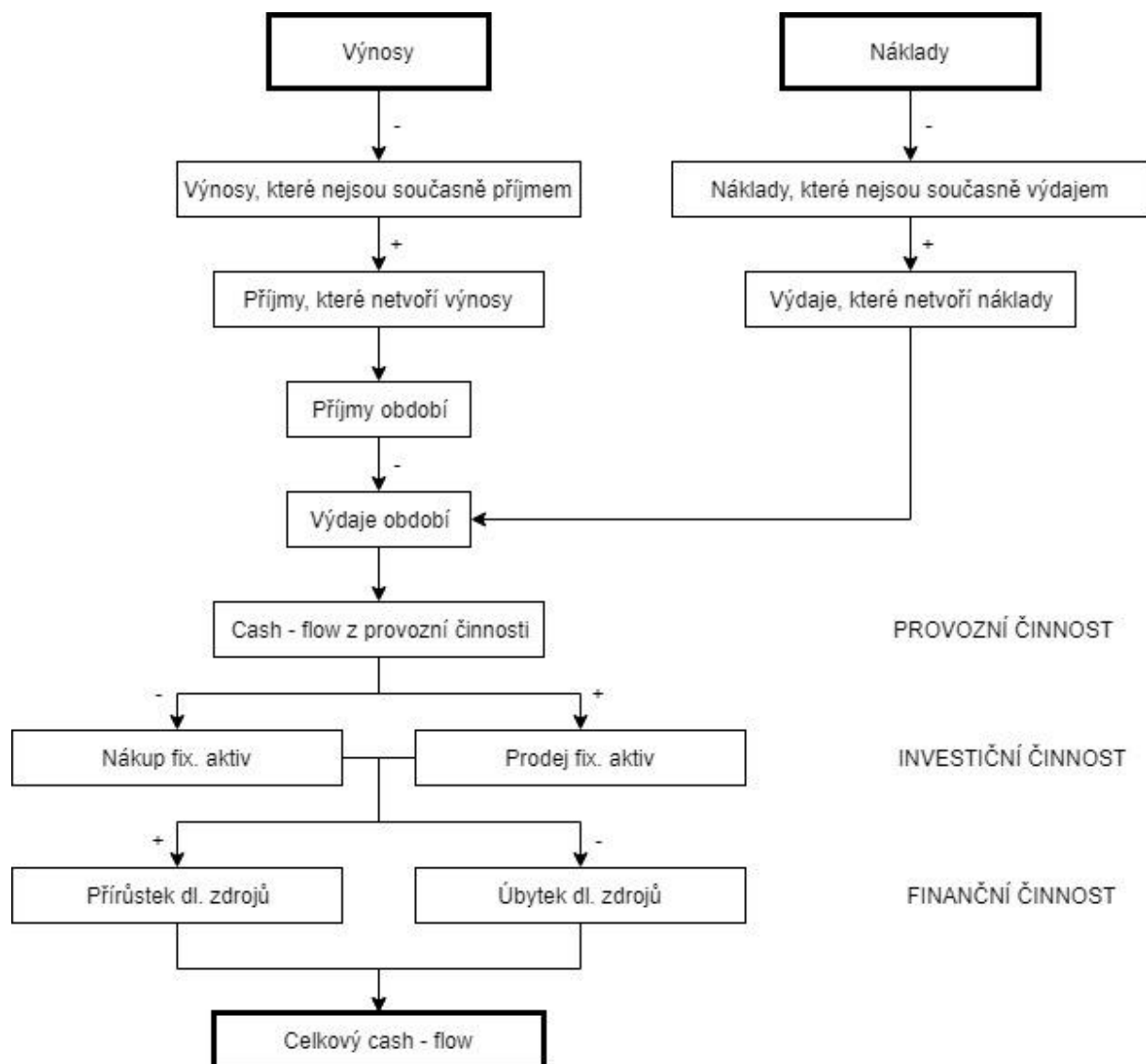
V praxi se můžeme setkat s programy, které účetní operace vhodně rozklíčují a je pak tedy možné sledování cash flow pomocí přímé metody, avšak problémem je, že v reálné praxi se často neúčtuje okamžitě každá účetní skutečnost (Dvořáková, Červený, 2007).

Ryneš (2009) k této metodě uvádí, že její postup je srovnatelný s postupem v peněžním deníku v průběhu účetního období v daňové evidenci, u které se třídí jednotlivé peněžní příjmy z daňového hlediska.

- **Metoda přímá nepravá**

Tato metoda se principiálně zakládá na transformaci výnosově nákladových hodnot na hodnoty příjmově výdajové. Výnosy a náklady daného účetního období, které jsou přeneseny z výkazu zisku a ztráty, se korigují o změny položek rozvahy na příjmy a výdaje. Z uvedeného jsou pouze vyloučené ziskově účinné transakce, které nejsou peněžním tokem, a naopak se přiřazují finančně účinné transakce, neovlivňující zisk (Sedláček, 2010).

Obrázek č. 8: Schéma zjišťování cash flow nepravou přímou metodou



Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláček (2010)

### Nepřímá metoda

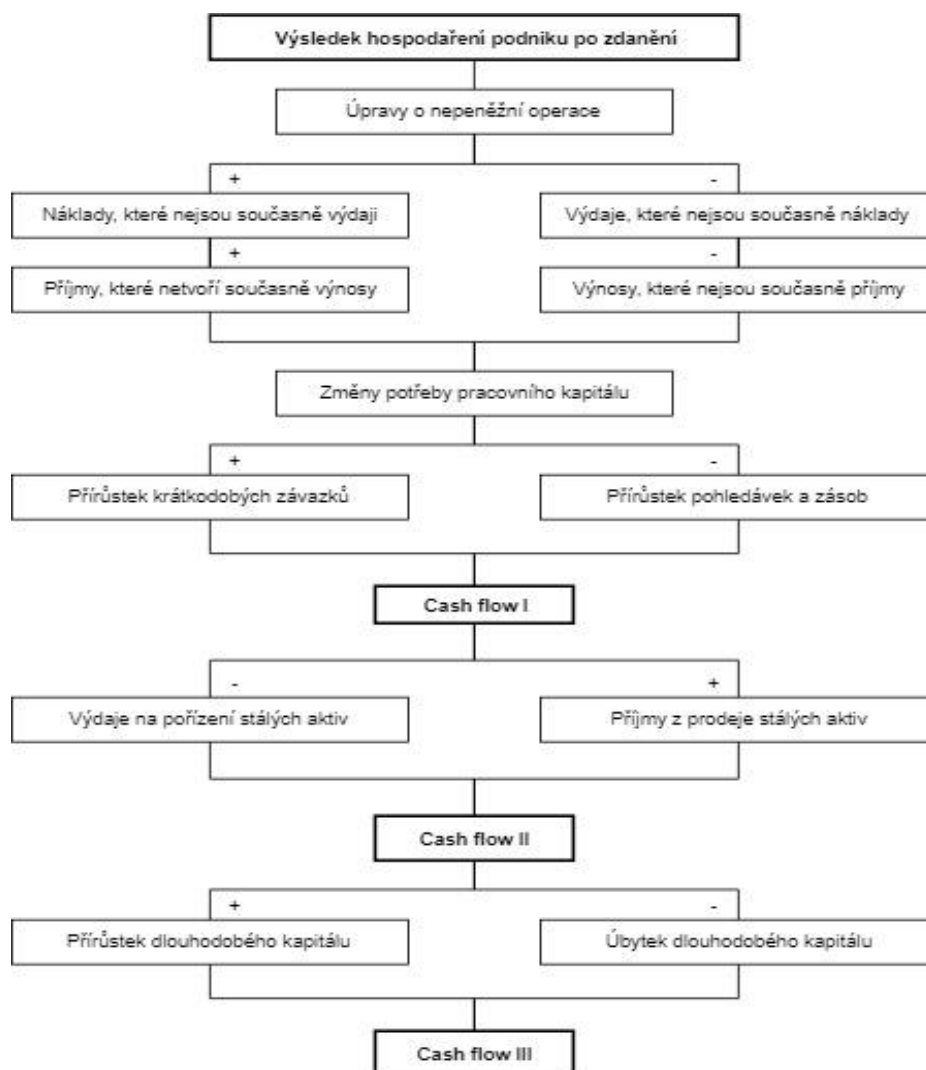
Pro nepřímou metodu je výchozím bodem výkaz zisku a ztráty, konkrétně výsledek salda mezi výnosy a náklady, které se transformují na cash flow. Metoda se používá jen u peněžních toků z hlavní provozní činnosti podniku, a to jen na část peněžních toků, které se nevykazují jako hrubé peněžní toky. Princip metody je založen na úpravě zisku či ztráty z hospodaření o nepeněžní položky a o změny položek rozvah, které vyjadřují rozdíl mezi toky příjmů a výdajů a mezi toky výnosů a nákladů. Při sestavování je také důležité brát v úvahu úroveň použitého výsledku hospodaření (výsledek hospodaření za podnik po zdanění, výsledek hospodaření za běžnou činnost nebo provozní výsledek hospodaření) a vyloučit položky, které mají vztah k investiční činnosti a financování podniku (Sedláček, 2010).

Vančurová (2013) k uvedené metodě konstatuje, že nepřímá metoda výpočtu cash flow je založena na úplně jiném pohledu na věc, neboť nevychází z pohybu peněz na účtech. Výkaz sestavený pomocí nepřímé metody podává vysvětlení, proč se hospodářský výsledek nerovná výslednému stavu peněžních prostředků v rozvaze.

Dále Vančurová (2013) uvádí, že cash flow sestavený nepřímou metodou dává manažerům podstatně lepší informaci, kde se ztrácí či berou peníze a přímo odpovídá na otázku, proč a kde se hospodářský výsledek liší od příjmů a výdajů. Položky, ve kterých dochází k rozdílu mezi hospodářským výsledkem a peněžními toky se promítne v korekcích, které se buď odečítají, nebo přičítají. Z těchto důvodů je nepřímá metoda pro praxi vhodnější a je velmi důležitá ve finanční analýze ekonomické situace podniku.

Postup zjišťování cash flow nepřímou metodou je zobrazen v následujícím schématu:

Obrázek č. 9: Schéma sestavení cash flow nepřímou metodou



Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláček (2010)

### 1.3.7 Optimalizace cash flow

Pokud má podnik záporné cash flow, nemusí to nutně vypovídat o zániku podniku. K hodnocení situace je potřeba dalších doplňujících informací. Každý podnikový ekonom by měl otázku cash flow a jeho optimalizace řešit. Nejběžnější postupy optimalizace cash flow jsou dle Taušl, Procházkové a Jelínkové (2018):

- V případě potřeby peněžních prostředků prodat pohledávky bance nebo jiným finančním institucím.
- Domluvit se svými dodavateli delší splatnost faktur.
- Přijmout platby od zákazníků dříve. V tomto případě je vhodné vymyslet určitý způsob motivace, který by zákazníky přiměl k dřívější platbě.
- Optimalizovat stav zásob do takové míry, aby nebyl ohrožen plynulý průběh výrobní činnosti podniku a zároveň aby podnik nedržel přebytečné zásoby.
- Snížit náklady a platby za ně. Vhodnější je omezit spíše režijní náklady než přímé.
- Pokud obor podnikání souvisí i se sezónností poptávky, připravit se podle dřívějších zkušeností na tuto realitu.
- Požádat o úvěr, popřípadě využít jiné cizí zdroje.
- Snažit se nejen snížit náklady podniku, ale také se pokusit zvýšit jeho výnosy.

Při rozhodování je důležité brát v úvahu cenovou politiku podniku, jeho celkovou strategii a možnosti.

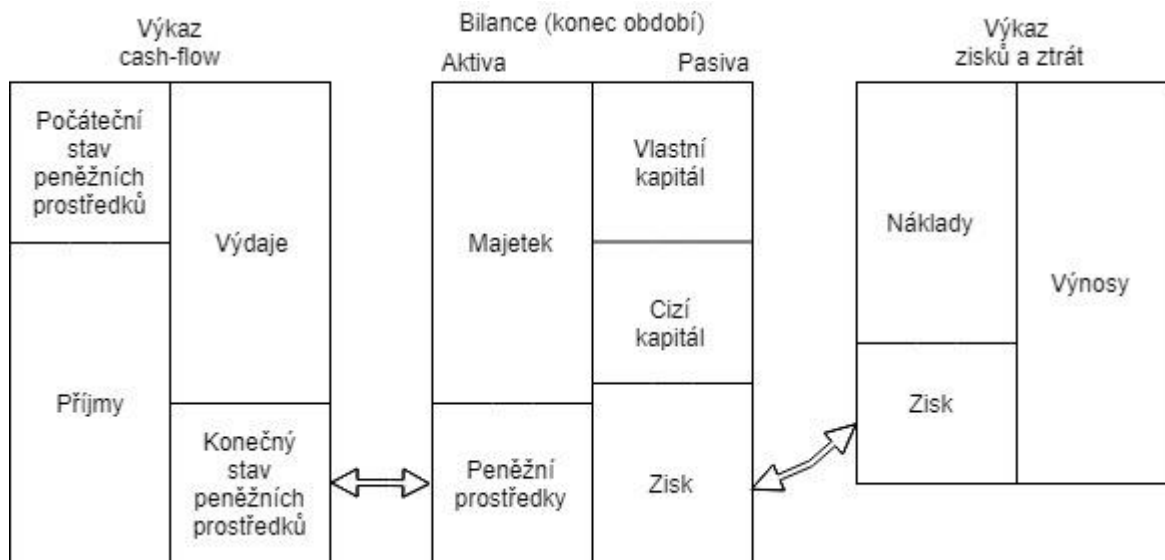
Šiman a Petera (2010) k tématu dodávají, že v praxi je nutné respektovat jeden ze základních principů finančního řízení a to princip peněžních toků. Řízení (plánování a analýzu) peněžních prostředků musí erudované osoby věnovat stejnou, ne-li větší pozornost, než řízení výnosů, nákladů a zisku.

### 1.3.8 Propojení výkazu cash flow s rozvahou a výsledovkou

Bilanci účetní závěrky tvoří rozvaha a výkaz zisku a ztráty, který dále obsahuje přílohu k těmto výkazům a situační zprávu. Rozvaha je souhrnný účetní výkaz, který zobrazuje k danému okamžiku bilanční stav majetku podniku podle jednotlivých druhů a finanční zdroje ke krytí tohoto majetku. Souhrnným výkazem nákladů a výnosů za dané období je potom výsledovka. Zatímco rozvaha udává velikost zisku, tak výsledovka podává vysvětlení způsobu vzniku zisku, tedy při jakých nákladech a výnosech se zisk tvořil. Hospodářský proces představuje nepřetržitý pohyb hodnot, který se projevuje změnami stavů položek aktiv a pasiv

a také změnami hodnot peněžních prostředků a zisku. Následující obrázek zobrazuje proces v tříbilančním systému (Freiberg, 1997).

Obrázek č. 10: Proces v tříbilančním systému



*Zdroj: Vlastní zpracování dle Freiberg, 1997*

V tříbilančním systému lze identifikovat 4 základní typy hospodářských transakcí (Sedláček, 2010):

- a) Ziskově i finančně účinné transakce mající bezprostřední vliv na peněžní prostředky, které jsou zároveň nákladem či výnosem.
- b) Finančně účinné transakce, které neovlivňují zisk, ale mají vliv na zvýšení či snížení stavu peněžních prostředků a současně vyvolávají změnu příslušného aktiva či kapitálu v rozvaze.
- c) Ziskově účinné transakce, které neovlivňují peněžní prostředky a nabývají dvojí podoby:
  - účetní toky (majetek a závazky před přeměnou na peníze, stojící uprostřed produkčního cyklu),
  - nepeněžní transakce (výsledkové a rozvahové změny se vzájemně kompenzují a nedochází k žádnému pohybu peněz).
- d) Neziskové a nefinanční transakce uvnitř rozvahy podniku, členící se do čtyř skupin, u nichž příslušná transakce vyvolává:
  - současné zvýšení kapitálu a aktiv,
  - současné snížení aktiv i kapitálu,



- snížení jedné položky aktiv a současně zvýšení jiné položky aktiv,
- snížení jedné položky kapitálu a současně zvýšení jiné položky kapitálu.

## 1.4 Problematika finančního plánování

Chce-li podnik mít pod kontrolou svůj budoucí vývoj, je zapotřebí zabývat se finančním plánováním, které je součástí finančního řízení podniku. Finanční plánování má za úkol především předvídat potřebu finančních zdrojů k financování majetku podniku, zajištění likvidity a udržení finanční rovnováhy celého podniku (Hrdý, Krechovská, 2013).

Definice finančního plánování existuje mnoho, dle Petříka je nejužitečnější následující: „Plánování je stanovení hlavních cílů, formulování, zhodnocení a výběr vhodných přístupů, strategií a taktik i dalších činností, které umožní dosažení plánovaných cílů“ (Petřík, 2009)

Finance jsou stěžejním bodem plánování aktivit podniku, a to minimálně ze dvou důvodů. Prvním důvodem je samotný jazyk prognózování, neboť plánování má především finanční charakter a plány jsou popisovány pomocí terminologie finančních výkazů. Měřítko používaná při sestavování a vyhodnocování plánů jsou finančního charakteru. Druhým důvodem je to, že finanční exekutiva je odpovědná za nejdůležitější zdroj, a to za peníze. Finanční souvislost je mezi všemi aktivitami podniku a životně důležitou součástí každého plánu stanovení toho, v jakém vztahu je k daným limitujícím zdrojům podniku (Higgins, 1995).

Finanční plánování se z časového hlediska rozlišuje na (Hrdý, Krechovská, 2013):

- Dlouhodobé finanční plánování – plán v časovém horizontu delším než 1 rok, který bývá sestavován obvykle na 5 let a jeho hlavními částmi jsou plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztráty, plánový přehled o peněžních tocích, plánové rozdělení výsledku hospodaření a plánový propočet daně z příjmu.
- Krátkodobé finanční plánování – plány v časovém horizontu do 1 roku, které jsou součástí dlouhodobého finančního plánu a jeho hlavními částmi jsou plánová rozvaha, plánový výkaz zisku a ztráty a plánový přehled o peněžních tocích.

Průzkum z března roku 2012 mezi 524 podniky, který uskutečnila Asociace malých a středních podniků, odhalil, že více než dvě třetiny českých podniků nemají dlouhodobý finanční plán, a dokonce čtvrtina má finanční strategii na období nepřesahující tři měsíce.

Z výsledku je patrné, že malé a střední podniky podceňují finanční plánování, což může být dle Marka Hatlapatky, analytika společnosti Cyrrus, pozůstatkem dob minulých a také nedostatečným proniknutím finanční analýzy a strategie do řízení malých a středních podniků (Ekonom, 2012).

Efektivní finanční plánování a řízení vyžaduje včasné a relevantní informace za účelem porozumění okolnostem, které souvisejí s daným problémem a vyhodnocení alternativních způsobů řešení. Informace jsou postupné znalosti, které snižují míru nejistoty v konkrétní problémové situaci. Ačkoliv velké množství faktů, čísel a jiných údajů může být zpracováno v jakékoli organizaci, to, co tvoří informace o řízení, závisí na daném problému a konkrétním referenčním rámci manažera. Základním cílem by mělo být zlepšení atributů pro dobré rozhodování tím, že se bude věnovat pozornost spíše kvalitě informací, než množství údajů (Steiss, Nwagwu, 2001).

### **1.4.1 Principy a zásady finančního plánování**

Finanční plánování se musí řídit určitými principy a zásadami, mají-li finanční plány plnit svou úlohu. Dle Landy (2007) jsou principy a zásady následující:

#### **Principy finančního plánování**

- **Princip preference peněžních toků** – peněžní příjmy by v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu měly převažovat nad peněžními výdaji. Ačkoliv mohou být rozhodujícím hlediskem finančního hospodaření i jiné položky, jako je zisk, výnosy či náklady, preference peněžních toků je v praxi důležitá a to zejména při řízení likvidity a mimo jiné jsou také zohledňovány při investičním rozhodování.
- **Princip respektování faktoru času** – podstatou tohoto principu je upřednostňování dřívějšího příjmu před pozdějším příjmem v rámci finančního řízení. Důvodem je možnost použití dřívějších příjmů k financování ziskových podnikových aktivit nebo k finančnímu investování. V praxi se princip používá při hodnocení efektivnosti investic za pomoci čisté současné hodnoty.
- **Princip respektování minimalizace rizika** – základem způsobilého finančního řízení je preference stejného množství peněz získaných za cenu menšího rizika před tímtež příjmem získaným za cenu většího rizika. V praxi to neznamená, že nejméně riziková možnost je vždy ta nejvýhodnější, avšak je potřeba rizika identifikovat a brát v úvahu při konečném rozhodování.
- **Princip optimalizace kapitálové struktury** – podnikový management by měl věnovat pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu, jež by se měl promítat i do strategických finančních cílů. Optimalizace podnikové kapitálové struktury je podstatou zabezpečení odpovídající finanční stability.

## **Zásady finančního plánování**

- **Zásada dlouhodobosti finančního plánování** – jednoduchým principem této zásady je nadřazenost dlouhodobých (strategických) finančních cílů podniku krátkodobým (taktickým, operačním) finančním cílům, neboť operační cíle mají za úkol podporovat postupnou realizaci uvažovaného hlavního cíle dlouhodobého směru podniku. Při realizaci této zásady je ale potřeba brát v úvahu vnější prostředí podniku.
- **Zásada hierarchického uspořádání podnikových finančních cílů** – tato zásada je úzce spjata s výše uvedenou zásadou, neboť vyžaduje, aby mezi dlouhodobými finančními cíli a krátkodobými záměry měl pouze jeden cíl pozici hlavního cíle pro dané období. V podnikovém finančním řízení musí být evidentní, jaký hlavní cíl má být v daném období dosažen a ostatní cíle by měly být posuzovány a hodnoceny dle dosahování právě tohoto cíle. Má-li být realizace zásady korektní, je bezpodmínečně vyžadována konzistence ostatních cílů vůči cíli hlavnímu.
- **Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů** – pokud mají být reálně dosaženy podnikové finanční cíle, je nutné vycházet ze základních poznatků získaných v analytické fázi finančního plánování.
- **Zásada programové ziskové orientace podniku** – prioritou mezi dlouhodobými cíli je v manažerské praxi maximalizace tržní hodnoty podniku. Nicméně je žádoucí brát v úvahu ziskovou orientaci podniku. Zisk před nebo po zdanění zaujímá druhou nejvyšší příčku v dlouhodobých cílech a je brán také jako ukazatel ekonomické výkonnosti podniku a to z důvodu, že zisk má největší vliv na tržní hodnotu podniku.
- **Zásada periodické aktualizace finančních plánů** – při realizaci podnikového finančního plánu je nezbytné brát v úvahu měnící se okolí podniku. Finanční plán se může dostat do konfliktu s podnikovou realitou, je proto vhodné aktualizovat strategické finanční plány jednou za rok. U ročního plánu je vhodná čtvrtletní aktualizace.
- **Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů** – za účelem srovnatelnosti a možnosti kontroly dosažení plánovaných záměrů je nutné, aby struktura, forma a metoda sestavení finančních plánů navazovala na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu.

- **Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánovaných výpočtů** – plánovací procedury a plánovací výpočty musí mít nekomplikovaný základ s možností rychlé orientace.
- **Zásada relativní autonomie finančního plánu** – dodržením této zásady je možné čelit pokusům o rozmělnění či opuštění vytyčených záměrů, neboť plány, sestavné podnikem málokdy vyhovují všem zainteresovaným skupinám a vnější i vnitřní okolí podniku prochází množstvím změn, což si vynucuje zásahy do finančního plánu (Landa, 2007)

Finanční plánování vyžaduje časovou koordinaci krátkodobého i dlouhodobého finančního plánu a současně sladění finančního plánu s ostatními plány podniku, čímž dojde k zajištění prostorové koordinace plánů. To znamená, že na přípravě podkladů se podílí nejen finanční oddělení, ale také ostatní zainteresovaná oddělení podniku (Hrdý, Krechovská, 2013).

#### 1.4.2 Základní metody plánování podniku

Finanční plán je možné vypracovat za pomoci různých metodických postupů, a to například (Režňáková, 2003):

- **Metoda procentního podílu na tržbách** – založena na předpokladu stabilního poměru mezi tržbami a jednotlivými položkami nákladů a rozvahy,
- **Regresní metoda** – založena na přenosu dosavadního trendu vývoje do budoucna,
- **Metoda ukazatelů obratu** – vychází z kvantifikace poměrových ukazatelů za uplynulé období, jako jsou doba obratu aktiv, pohledávek, zásob a závazků. Ukazatele jsou potom využity pro vypracování plánové rozvahy na základě předpokládané úrovně tržeb,
- **Modelování finančního plánu** a jeho simulace.

#### 1.4.3 Plánování cash flow

Finanční plán, jako součást podnikového finančního plánu, je relativně autonomní a používá se pro rozhodování o způsobu financování (získávání kapitálu), o investování kapitálu (alokace kapitálu) a o peněžním hospodaření (cash flow). Dle finančního plánu je možné rozhodovat v přítomnosti o činnostech, jejichž důsledky nastanou v budoucnosti. Úkolem finančního plánu je zejména (Sedláček, 2010):

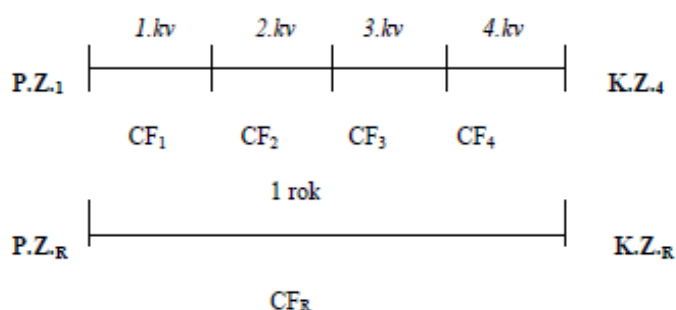
- kvantifikovat finanční cíle podniku,
- vytyčit zásady pro způsob financování podniku,

- navrhnout vývoj financí podniku ve spojitosti s plánem prodeje a tržeb a plánem výroby, čili náklady.

Má-li být zachována integrace finančního plánu, je nezbytné, aby byla respektována horizontální a časová koordinace. Horizontální koordinace představuje postupný plánovací proces likvidity, v návaznosti na proces plánování výkonů a ziskovosti. Sestavování dílčích operativních plánů je závislé na sestavování plánů jednotlivých funkčních útvarů podniku a to z hlediska plnění podnikových cílů. Následně se prověřuje, zda peněžní toky zachycené v dílčích operativních plánech vyvolávají likviditu nebo zda vedou k peněžním přebytkům. Horizontální koordinací dochází k integraci plánu zisku a finančního plánu podniku (Freiberg, 1997).

Dalším předpokladem zachování integrace je časová koordinace, neboť finanční plány jsou sestavovány pro různé časové periody, a to především na krátkodobé a dlouhodobé. Propojení krátkodobých a dlouhodobých cílů spočívá ve faktu, že krátkodobé plány přebírají jako své parametry relevantní údaje dlouhodobých plánů. Je nutné, aby spojitost finančních plánů na časové ose platila pro různé horizonty plánů. Na následujícím obrázku je zobrazeno propojení mezi kvartálním a ročním plánem.

Obrázek č. 11: Propojení kvartálních plánů s ročním plánem



Zdroj: Freiberg, 1997

Z obrázku je patrné, že počáteční stav peněžních prostředků na začátku prvního kvartálního plánovacího období ( $P.Z._1$ ) musí být shodný s počátečním stavem peněžních prostředků na začátku ročního plánovacího období ( $P.Z._R$ ). Dosahované cash flow v ročním plánu ( $CF_R$ ) je potom sumou cash flow kvartálních plánů ( $CF_1$  až  $CF_4$ ) (Freiberg, 1997).

#### 1.4.4 Dlouhodobé finanční plány podniku

Vývoj zisku je ve většině případů významněji ovlivňován dlouhodobými opatřeními v investiční a technologické oblasti za pomoci účinných marketingových aktivit. Vytyčení

zisku jako finančního cíle může být spíše v rámci dlouhodobého horizontu. Obsahem dlouhodobého plánu je následující (Valach, 1999):

- analýza finanční situace,
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- plán peněžních toků,
- plánová rozvaha,
- plánový výkaz zisku a ztráty,
- rozpočet investičních výdajů,
- rozpočet dlouhodobého externího financování.

Sedláček (2010) uvádí, že vzhledem k tomu, že se jedná o dlouhodobá kapitálová a investiční rozhodnutí, nelze je snadno zrušit a mohou podnik zavazovat k určitému směru aktivit po dobu několika let. Dlouhodobý finanční plán ovlivňuje krátkodobé rozhodování, které podniku zajišťuje dostatek hotovosti na zaplacení účtů a optimální uspořádání krátkodobých zápůjček i výpůjček.

Dlouhodobý plán peněžních toků se opírá o čtyři dílčí oblasti a to (Grünwald, Holečková, 2004):

- **Plán tržeb** – představuje důležité východisko pro posouzení reálnosti plánovaného vývoje zisku, pokud se jedná o vliv objemu prodeje na ziskovost.
- **Investiční rozpočet** – jedná se o časový harmonogram příjmů a výdajů, které jsou spojeny s realizací investičních projektů.
- **Rozpočet volných peněžních toků** – podává informaci o přijatelnosti plánů z hlediska maximalizace tržní hodnoty.
- **Rozpočet dlouhodobého externího financování** – poskytuje přehled o tom, jak podnik splácí jednotlivé dlouhodobé dluhy a predikuje termíny, kdy a jak bude třeba doplnit základní kapitál, dlouhodobé závazky a dlouhodobé bankovní úvěry.

#### **1.4.5 Krátkodobé (operativní) finanční plány podniku**

Všichni autoři uvádějí, že krátkodobý finanční plán vychází z dlouhodobého finančního plánu a představuje zejména krátkodobá finanční rozhodnutí podniku. Sestavují se většinou na rok, ale mohou být i čtvrtletní, měsíční i týdenní (Sedláček, 2010). Krátkodobý plán se od dlouhodobého také liší tím, že konkretizuje a zpřesňuje záměry pro první rok v dlouhodobém finančním plánu. Pohlížíme na něj jako na prováděcí součást dlouhodobého finančního plánu. Z uvedeného lze odvodit, že krátkodobý plán se má sestavovat v souvislosti s aktualizací

dlouhodobého plánu. Zisk je v krátkém období limitován nezměnitelným omezením vyplývajícím z daného provozního potenciálu. Zaměřuje se tedy pozornost na plánování výnosů a nákladů. Dominantním účelem ročního finančního plánování je zabezpečení krátkodobé likvidity (Grünwald, Holečková, 2004).

#### **1.4.6 Prognóza cash flow**

Sestavení prognózy cash flow je elementárním prvkem v procesu tvorby krátkodobého finančního plánu. Na tuto prognózu poté navazuje identifikace přebytků či schodků, vypracování alternativ k jejich vyrovnání a konečně rozhodnutí o způsobu vyrovnání. Datovou základnou pro prognózování cash flow jsou dílčí operativní plány odbytu, zásobování, výroby, investic a personálního rozvoje, jejichž spolehlivost je nutným předpokladem spolehlivosti prognózy cash flow. Vypovídací schopnost závisí na mnoha faktorech, a to vnějších i vnitřních. Problémem také může být převod dat operativních plánů do podoby příjmů a výdajů (Freiberg, 1997).

V zásadě jsou k sestavení prognózy cash flow využívány následující tři druhy technik (Freiberg, 1997):

- **Pragmatické techniky** – techniky jsou založeny na získávání a zpracování informací majících zdroj ve zkušenosti a v subjektivních odhadech charakteristik budoucího vývoje.
- **Extrapoláční techniky** – tyto techniky nemají heuristický charakter jako pragmatické techniky. Jsou založeny na matematicko-statistických metodách zpracování retrospektivních dat a na jejich projekci do budoucnosti.
- **Kauzální techniky** – jedná se o techniky založené na příčinně následných vazbách mezi podnikovými jevy. Není zde zásadní závislost v čase, ale věcná závislost jevů.

## 2 Praktická část

### 2.1 Představení společnosti

#### 2.1.1 Základní údaje

<b>Datum zápisu:</b>	22. září 2004
<b>Spisová značka</b>	C 16444 vedená u Krajského soudu v Plzni
<b>Obchodní firma:</b>	UBK s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Denisovo nábřeží 2568/6, Východní Předměstí, 301 00 Plzeň
<b>Identifikační číslo:</b>	263 77 993
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
<b>Statutární orgán:</b>	
<b>Jednatel:</b>	Mgr. Lukáš Tomášek
<b>Společníci:</b>	
<b>Společník:</b>	Mgr. Lukáš Tomášek
<b>Podíl:</b>	90 %
<b>Společník:</b>	Ing. Karel Taušer
<b>Podíl:</b>	10 %
<b>Základní kapitál:</b>	200 000 ,- Kč (www.or.justice.cz, 2019)

#### 2.1.2 Charakteristika společnosti

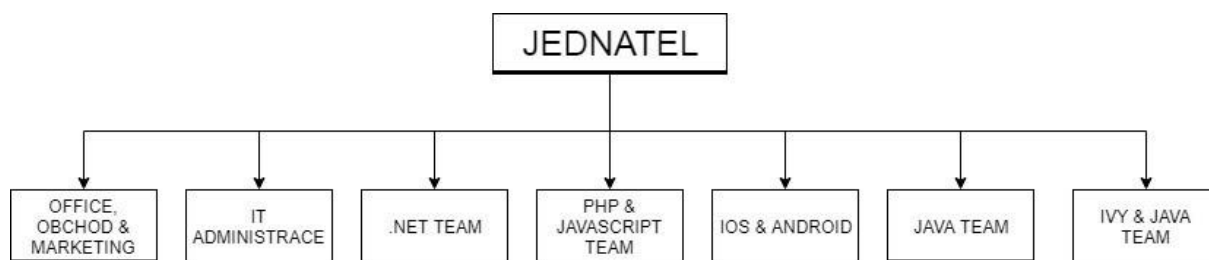
Společnost UBK s.r.o. byla založena v roce 2004 jako pobočka poradenské společnosti UBK GmbH v Německu. Od roku 2013 je samostatnou společností s r. o., avšak s mateřskou společností nadále spolupracuje. Produkce není náročná na výrobní stroje nebo materiál. Lidské zdroje jsou dostatečně uspokojovány spoluprací se ZČU, která produkuje úspěšné absolventy. Vhodné zaměstnance také získává z průmyslových středních škol. Společnost byla na začátku svého působení financována mateřskou společností UBK GmbH a díky tomu mohla dovednostní, vědomostní a portfoliové know-how dobře vstřebávat. Nyní se nemusí spoléhat na příliš velkou cizí kapitálovou základnu a je schopna financovat provoz z vlastních zdrojů. Řízení společnosti vykonává její jednatel, který se spolu s HR manažerem věnuje způsobu a vývoji řízení podniku.



Společnost usiluje o významný podíl na trhu vývoje sw, o rozvoj společnosti a také o dlouhodobé dosahování a zvyšování zisku. Společnost apeluje na zvyšování kvality práce a chce být zainteresována do větších zakázek. S tím souvisí i zvyšování počtu zaměstnanců, kteří na tomto mohou participovat. Posláním podniku je vývoj individuálního software, jak v oblasti informačních systémů, tak v oblastech webových služeb, nebo mobilních aplikací. Vývoj sw je prováděn procesně orientovaným individuálním řešením. Nabízí řešení pro všechny organizace a společnosti, které chtějí maximalizovat svoji konkurenční výhodu a usnadnit nejen práci, ale také řízení společnosti. Také nabízí úpravu a modernizaci stávajícího řešení. Jakožto zodpovědná společnost dohlíží na přísné dodržování environmentální politiky a kodexu ohleduplného vystupování a zodpovědnému chování vně i uvnitř firmy.

Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura společnosti.

Obrázek č. 12: Organizační struktura společnosti



*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 2.2 Současná situace plánování a řízení cash flow ve společnosti

Společnost UBK, s.r.o. samostatně funguje od roku 2013. Od té doby se snaží prosadit na trhu vývoje software. Společnost se v posledních letech zaměřovala především na získávání zakázek a doposud se blíže nezabývala finančním plánováním, finančním řízením ani řízením cash flow. Výkaz cash flow nemá společnost ze zákona povinnost sestavovat a nesestavuje ho ani pro svoje interní účely.

Účetnictví společnosti je zpracováváno externími účetními, se kterými se vedení společnosti schází jednou měsíčně, nebo dle potřeby.

Zvyklosti ve společnosti týkající se peněžního toku vychází pouze z úsudku vedení společnosti. Ve společnosti není na finanční plánování, či řízení erudovaný pracovník.

Na zakázky, které společnost získá, je vytvořena hrubá kalkulace, podle které se pak řídí potřeba zaměstnanců společnosti. Tvorba cen je různorodá a záleží vždy především na obsáhlosti projektu, potřeby zaměstnanců, délce projektu, technologií programování

(programovací jazyk), potřebě senior programátora, testera, supportu a další. Nelze tedy konstatovat, že by společnost měla stanovenou jednotnou tvorbu ceny služby ani přírážku.

Faktury jsou vystavovány se splatností 15 dní, které jsou propláceny zpravidla na firemní účet. Zálohy společnost nevybírá.

Společnosti se také daří svoji činnost financovat z přijatých dotací, které získává na specializované projekty.

Vzhledem k tomu, že se společnost začíná více prosazovat na trhu, stává se potřeba finančního plánování a řízení peněžních prostředků klíčovým faktorem pro budoucnost společnosti. Tato práce společnosti poslouží jako výchozí bod za účelem následného rozvoje společnosti.

## **2.3 Sestavení výkazu cash flow a jeho analýza**

Společnost v rámci své činnosti poskytuje služby:

- vývoj software na zakázku,
- vývoj mobilních aplikací,
- workflow management,
- procesní optimalizace,
- GDPR,
- dotační poradenství,
- IT poradenství.

Z těchto činností společnosti plynou peněžní toky, které jsou spojeny s příjmy a výdaji peněžních prostředků. Společnosti neplyne podle §20 zákona o účetnictví povinnost ověřovat svoji účetní závěrku auditorem. Společnost výkaz cash flow nezveřejňuje ani ho nesestavuje pro svoji interní potřebu. Výkaz cash flow za roky 2015 až 2017 byl za provozní činnost sestaven pomocí nepřímé metody, za investiční a finanční činnost potom za pomoci metody přímé. Údaje pro sestavení výkazu cash flow vychází z příslušných účetních výkazů tedy z rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Následující tabulka č. 3 zobrazuje výkaz cash flow za rok 2015, 2016 a 2017 a budou podrobněji popsány dílčí stěžejní oblasti, kterými je cash flow z provozní činnosti, cash flow z investiční činnosti a cash flow z finanční činnosti.

Tabulka č. 3: Výkaz cash flow za rok 2015, 2016 a 2017 (v tis. Kč)

Ozn.	Položka	2015	2016	2017
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	302	1 521	1 133
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>				
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	89	3 043	217
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	182	619	898
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	417	681	715
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0
A. 1. 3.	Zisk z prodeje stálých aktiv	-236	-216	0
A. 1. 4.	Výnosy z podílů na zisku	0	0	0
A. 1. 5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	1	154	183
A. 1. 6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	<b>271</b>	<b>3 662</b>	<b>1 115</b>
A. 2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	1 607	-4 354	-511
A. 2. 1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-503	-6 300	-870
A. 2. 2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	2 110	1 946	359
A. 2. 3.	Změna stavu zásob	0	0	0
A. 2. 4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	0	0	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>1 878</b>	<b>-692</b>	<b>604</b>
A. 3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-1	-154	-185
A. 4.	Přijaté úroky	0	0	2
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-41	-630	-171
A. 6.	Přijaté podíly na zisku	0	0	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>1 836</b>	<b>-1 476</b>	<b>250</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>				
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-853	-362	-1027
B. 2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	236	216	0
B. 3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-617</b>	<b>-146</b>	<b>-1027</b>
<b>Peněžní toky z finančních činností</b>				
C. 1.	Dopady změn dlouhodobých, respektive krátkodobých závazků	0	1 234	302
C. 2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0	0	0
C. 2. 1.	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0	0	0

Ozn.	Položka	2015	2016	2017
C. 2. 2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0
C. 2. 3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
C. 2. 4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
C. 2. 5.	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
C. 2. 6.	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	0	1 234	302
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	1 219	-388	-475
R.	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	1521	1 133	658

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2019

### 2.3.1 Celkový cash flow

V tabulce č. 4 jsou uvedeny tři hlavní složky výkazu cash flow v letech 2015, 2016 a 2017 a následně je provedena jejich slovní interpretace a zhodnocení.

Tabulka č. 4: Přehled hlavních položek výkazu cash flow v letech 2015, 2016 a 2017

(v tis. Kč)

Ozn.	Položka	2015	2016	2017
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 836	-1 476	250
B ***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-617	-146	-1 027
C ***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	0	1 234	302
F.	Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	1 219	-388	-475

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2019

Z uvedené tabulky je zřejmé, že vývoj celkového cash flow sleduje klesající trend. Nejpříznivějšího výsledku dosáhla společnost v roce 2015, neboť v tomto roce společnost vykázala největší přebytek peněžních toků z provozní činnosti.

V letech 2016 a 2017 společnost nedosáhla příznivého výsledku, neboť je vykázán záporný celkový peněžní tok, který se dokonce v roce 2017 ještě prohloubil. V roce 2016 převážila spotřeba provozních peněžních prostředků z hlavní činnosti, která tím pádem nemohla stačit na pokrytí potřeb plynoucích z investiční činnosti. Užití peněžních prostředků z provozní činnosti převážilo jejich tvorbu o 1476 tis. Kč, naopak v roce 2017 bylo dosaženo přebytku peněžních prostředků z provozní činnosti. Dále lze ze srovnání vyčíst, že na výši celkového peněžního toku se v jednotlivých letech vliv jednotlivých kategorií mění a lze říci, že peněžní toky nevykazují žádné známky specifického řízení.

Čistý tok z investiční činnosti mezi lety kolísá. V roce 2015 a 2016 měla společnost příjem z prodeje stálých aktiv, který výrazně snížil zápornou hodnotu oproti roku 2017, kdy společnost

žádný příjem z prodeje stálých aktiv neměla a měla pouze výdaje se stálými aktivy spojené. V roce 2016 měla také společnost nižší výdaje spojené s nabytím stálých aktiv.

Čistý peněžní tok z finanční činnosti je v roce 2015 nulový, mezi lety 2016 a 2017 je potom vykázán rozdíl ve výši 932 tis. Kč. V roce 2016 je nárůst peněžních prostředků způsoben především vznikem závazků k úvěrovým institucím a také v tomto roce společnost vykázala závazky z obchodních vztahů a jiné závazky, které se také podílejí finanční činnosti. Položka jiné závazky, je představována především penalizací za pozdní úhradu přijatých faktur či nakumulovaným nájemným.

### 2.3.2 Cash flow z provozní činnosti

Tabulka č. 5: Přehled peněžních toků z hlavní výdělečné (provozní) činnosti (v tis. Kč)

Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		2015	2016	2017
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	89	3 043	217
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	182	619	898
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	417	681	715
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	0
A. 1. 3.	Zisk z prodeje stálých aktiv	-236	-216	0
A. 1. 4.	Výnosy z podílů na zisku	0	0	0
A. 1. 5.	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky	1	154	183
A. 1. 6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b>	271	3 662	1 115
A. 2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	1 607	-4 354	-511
A. 2. 1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-503	-6 300	-870
A. 2. 2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	2 110	1 946	359
A. 2. 3.	Změna stavu zásob	0	0	0
A. 2. 4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	1 878	-692	604
A. 3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-1	-154	-185
A. 4.	Přijaté úroky	0	0	2
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů a doměrky daně za minulá období	-41	-630	-171
A. 6.	Přijaté podíly na zisku	0	0	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	1 836	-1 476	250

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2019

Cash flow z provozní činnosti má nejdůležitější vypovídací schopnost. Hodnota čistého peněžního toku z provozní činnosti slouží pro výpočty ukazatelů na bázi cash flow a bývá mu přikládán větší význam než výsledku hospodaření.

Za sledovaná období je na první pohled patrný značný výsledkový rozdíl. Pro 2015 je ze sledovaných roků výsledek nejlepší a to ve výši 1 836 tis. Kč, v roce 2016 je čistý peněžní tok z provozní činnosti záporný a to ve výši -1476 tis. Kč a v roce 2017 je potom vykázán jako kladný, ale jen ve výši 250 tis. Kč.

V roce 2015 společnost vykazuje nejnižší výsledek hospodaření před zdaněním, avšak je dosaženo nejlepšího výsledku čistého peněžního toku z provozní činnosti. V roce 2016 vykazuje oproti roku 2017 společnost vyšší hospodářský výsledek před zdaněním, avšak je snížen změnami nepeněžních složek pracovního kapitálu, které jsou v záporné hodnotě -4354 tis. Kč. Nejvíce se na této položce podílejí krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, respektive jejich nárůst, který je vykázán zápornou hodnotou. Další výraznou položkou, která ovlivňuje položku změn stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu, je potom změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a přechodné účty pasiv, konkrétně závazky z obchodních vztahů a závazky k zaměstnancům a institucím sociálního a zdravotního pojištění. Rok 2015 taktéž nejvíce ovlivnily položky změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu a to především změna stavu krátkodobých závazků resp. růst závazků z obchodních vztahů.

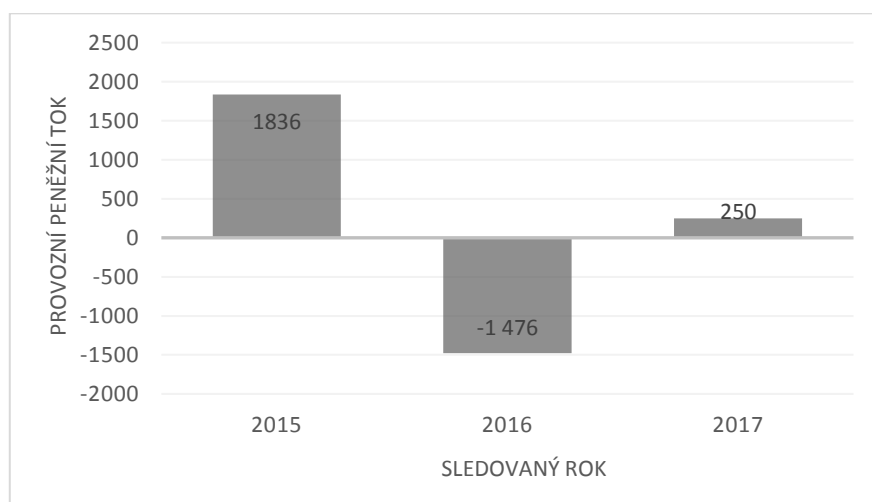
V roce 2017 společnost dosáhla podstatně nejnižšího výsledku hospodaření. Na výsledném peněžním toku se opět nejvíce podílejí položky změn složek pracovního kapitálu, avšak je u položek oproti roku 2015 a 2016 sledován jejich pokles. Výsledný čistý peněžní tok z provozní činnosti dosáhl kladné hodnoty.

Závěrem lze k hodnocení cash flow z provozní činnosti konstatovat, že za pozitivní lze označit kladný výsledek hospodaření před zdaněním ve všech sledovaných letech, ovšem jsou mezi lety zaznamenány velké výkyvy. Úpravou o odpisy a jiné náklady, které nepředstavují výdaje, výnosy, které nejsou příjmy a o nákladové a výnosové úroky, společnost dosáhla ve všech případech kladného cash flow ze samofinancování a to v roce 2015 ve výši 271 tis. Kč, v roce 2016 ve výši 3662 tis. Kč a v roce 2017 ve výši 1115 tis. Kč. Na dalším vývoji se poté ve všech letech podílely zejména položky změn nepeněžních složek pracovního kapitálu. Vzhledem k tomu, že se společnost nezabývá výrobní činností, nemá žádné zásoby, ve kterých by mohly být zadržovány peněžní prostředky, jsou nejzásadnější ve vlivu na provozní peněžní tok právě pohledávky a závazky z obchodních vztahů, zaměstnancům či k úvěrovým institucím.

V roce 2017 pak také navýšení položky dohadných účtů aktivních, které především představují vznik pohledávek se splatností do jednoho roku, které jsou dány charakterem zakázek, kdy společnost má nasmlouvané zakázky dle individuálních požadavků klientů a jejich vývoj je realizován v delším časovém horizontu.

Ačkoliv v roce 2016 společnost dosáhla nejlepšího výsledku hospodaření, tak v důsledku změn stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu a úhrady daně z hospodářského výsledku za běžnou činnost byl způsoben nesoulad mezi tvorbou a užitím peněžních prostředků, který je ve výsledné hodnotě záporný. Obrázek č. 13 graficky zobrazuje vývoj jednotlivých položek čistého peněžního toku z provozní činnosti.

Obrázek č. 13: Vývoj jednotlivých položek čistého peněžního toku z provozní činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.3.3 Analýza cash flow z investiční činnosti

Druhou dílčí částí přehledu o peněžních tocích jsou peněžní toky z investiční činnosti, kde jsou obsaženy primárně operace spojené s nákupem dlouhodobého majetku, příjmy z jeho prodeje a také půjčky spřízněným osobám.

Tabulka č. 6: Přehled peněžních toků z investiční činnosti (v tis. Kč)

Peněžní toky z investiční činnosti		2015	2016	2017
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-853	-362	-1 027
B. 2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	236	216	0
B. 3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-617</b>	<b>-146</b>	<b>-1 027</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2019

Čistý peněžní tok z investiční činnosti je ve všech letech vykázán v záporné hodnotě. Nejvíce se na čistém toku z investiční činnosti podílí výdaje spojené s nabytím stálých aktiv. V roce 2015 i 2016 společnost vykázala příjem z prodeje stálých aktiv prodejem dopravních prostředků a nepotřebných informačních technologií. V roce 2015 i 2017 je dále patrné, že společnost více investovala do nových dopravních prostředků a také do nového software.

Ani v jednom období společnost neposkytla zápůjčky a úvěry spřízněným osobám.

Závěrem lze konstatovat, že ačkoliv je výsledný čistý peněžní tok z investiční činnosti záporný, je nezbytné na něj pohlížet pozitivně, neboť investice za účelem rozšíření dlouhodobých aktiv mohou vést k budoucímu růstu tržeb a zvýšení hospodářského výsledku.

### 2.3.4 Analýza cash flow z finanční činnosti

Finanční činnost je spojená s činnostmi, které ovlivňují velikost vlastního i cizího kapitálu. V přehledu jsou vykázány především závazky z titulu půjček, bankovních úvěrů a finančního leasingu, vyjma závazků spojených z pořízení dlouhodobého majetku. Součástí jsou také změny vlastního kapitálu.

Tabulka č. 7: Přehled peněžního toku z finanční činnosti (v tis. Kč)

Peněžní toky z finančních činností		2015	2016	2017
C. 1.	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	0	1 234	302
C. 2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	00000	0	0
C. 2. 1.	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, ážia a fondů ze zisku.	0	0	0
C. 2. 2.	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0	0
C. 2. 3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0
C. 2. 4.	Úhrada ztráty společníky	0	0	0
C. 2. 5.	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0
C. 2. 6.	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	0	0
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	0	1 234	302

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2019

Čistý peněžní tok z finanční činnosti společnost v roce 2015 vykázala nulový, nejvyšší hodnoty potom dosáhl v roce 2016 a v roce 2017 došlo k jeho poklesu. Jedinou položkou, která v roce 2016 a 2017 tok ovlivňuje, jsou dopady změn dlouhodobých, respektive krátkodobých závazků. V této položce jsou zahrnuty i změny stavů dlouhodobých bankovních úvěrů a závazků, které se v letech 2016 a 2017 ve společnosti navyšovaly.



## 2.4 Srovnání výsledku hospodaření a peněžního toku

Za účelem zjištění souvislosti mezi vykázaným výsledkem hospodaření a celkovým peněžním tokem je provedeno jejich srovnání doplněné o slovní interpretaci výsledků. Srovnání výsledku hospodaření a peněžního toku je zobrazeno v následující tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Srovnání výsledku hospodaření za účetní období a celkového peněžního toku za rok 2015, 2016 a 2017 (v tis. Kč)

Položka	2015	2016	2017
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	48	2 413	46
<b>Celkový peněžní tok</b>	1 219	-388	-475

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2019*

Jedním ze základních teoretických poznatků o problematice cash flow je, že výsledek hospodaření nemusí mít souvislost s velikostí celkového peněžního toku, a tak jeho hodnota může podávat zkreslený obraz o skutečnosti.

V roce 2016 společnost vykázala oproti roku 2015 a 2017 nejvyšší výsledek hospodaření, avšak společnost vygenerované peněžní prostředky více spotřebovala, než tvořila. Nejpozitivnější výsledek je v roce 2015, kdy společnost dosáhla jak kladného výsledku hospodaření, tak kladného celkového peněžního toku. Za rok 2017 je vykázán nejnižší výsledek hospodaření a zároveň také nejvyšší záporné celkové cash flow.

Závěrem lze konstatovat, že realita se shoduje s teoretickým tvrzením, že dle výsledku hospodaření nelze odhadnout finanční situaci společnosti.

## 2.5 Externí finanční analýza

Následující část se bude věnovat finanční analýze z postavení externího analytika. Analýza bude provedena opět za účelem získání uceleného pohledu na finanční situaci podniku. Výsledky analýzy budou sloužit jako doplňující materiál pro stanovení dlouhodobého plánu společnosti a doporučení pro optimalizaci cash flow. Budou zpracovány údaje pro výpočty horizontální a vertikální analýzy výkazu o peněžních tocích, ukazatelů na bázi cash flow, poměrových ukazatelů a ukazatele čistého pracovního kapitálu. Poté bude následovat hodnocení majetkové a kapitálové struktury společnosti. Výpočty budou vycházet z dostupných výkazů rozvah a výkazů zisku a ztráty za roky 2015, 2016 a 2017 (částky uváděny v tis. Kč). Jednotlivé výpočty budou vycházet ze vzorců uvedených v teoretické části práce s odkazem na jednotlivá čísla, která byla ke vzorcům přiřazena.

### 2.5.1 Horizontální analýza cash flow

V této části práce bude výkaz cash flow podroben horizontální analýze. V tabulce č. 9 budou zobrazeny vstupní údaje a v tabulce č. 10 budou shrnuty veškeré výsledky do přehledné tabulky a následně budou tyto výsledky slovně interpretovány a popsány jednotlivé meziroční změny.

Horizontální analýza bude informovat o relativních a absolutních změnách struktury výkazu peněžních toků. Výpočty horizontální analýzy budou provedeny za použití vzorců č. 1 a č. 2. Pro úplnost je nutné informovat, že předmětem horizontální analýzy budou hlavní položky výkazu, které jsou tvořeny součty dílčích položek.

S horizontální analýzou bývá zpracovávána i vertikální analýza, avšak vzhledem k záporným položkám ve výkazu by vertikální analýza neměla požadovanou vypovídací hodnotu.

Tabulka č. 9: Údaje pro horizontální analýzu výkazu cash flow (v tis. Kč)

Ozn.	Položka	2015	2016	2017
<b>P.</b>	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	302	1 521	1 133
<b>Z.</b>	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	89	3 043	217
<b>A*</b>	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	271	3 662	1 115
<b>A**</b>	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	1 878	-692	604
<b>A***</b>	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	1 836	-1 476	250
<b>B***</b>	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-617	-146	-1 027
<b>C***</b>	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	1 234	302

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2019

Tabulka č. 10: Horizontální analýza výkazu cash flow vyjádřená v relativní a absolutní změně

Ozn.	Položka	Relativní změna	
		2016	2017
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	403,64%	-25,51%
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	3319,10%	-92,87%
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	1251,29%	-69,55%
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-136,85%	-187,28%
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-180,39%	-116,94%
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	76,34%	-603,42%
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0%	-75,53%
Ozn.	Položka	Absolutní změna	
		2016	2017
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku účetního období	1 219	-388
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	2 954	-2 826
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	3 391	-2 547
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-2 570	1 296
A***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-3 312	1 726
B***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	471	-881
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	1 234	-932

*Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2019*

Z výsledku horizontální analýzy výkazu cash flow je patrné, že největší změny jsou zaznamenány mezi roky 2015 a 2016. Dále je na první pohled patrné, že mezi roky 2015 a 2016 došlo ve společnosti k růstu většiny položek výkazu cash flow, například došlo k nárůstu účetního zisku před zdaněním a to o 3319,10%. V roce 2016 však účetní zisk ovlivnily položky změn pracovního kapitálu, díky kterému v důsledku došlo k poklesu čistého peněžního toku z provozní činnosti před zdaněním oproti roku 2015 a to o -3312 tis. Kč tedy o 180,39%. Díky zápornému peněžnímu toku z provozní činnosti také společnost v roce 2016 méně investovala a peněžní tok z investiční činnosti poklesl o 76,34%.

Rok 2017 je oproti rozdílu mezi roky 2015 a 2016 horší, neboť dochází u většiny položek k poklesu. Účetní zisk před zdaněním klesl oproti roku 2016 o 92,87%, tedy o 2826 tis. Kč. Avšak tento pokles je vyvážen dosažením kladného čistého peněžního toku z provozní činnosti. Společnost v roce 2017 také investovala o 603,42% procent více oproti roku 2016.

O vývoji všech položek výkazu cash flow lze konstatovat, že sledují kolísavý trend a je patrné, že se společnost nedrží určité finanční strategie.

## 2.5.2 Ukazatele na bázi cash flow

Další částí, která bude zpracována, je analýza ukazatelů na bázi cash flow. Konkrétně se bude jednat o ukazatele rentability tržeb, rentability obratu, rentabilit celkového kapitálu, stupně oddlužení, úrokového krytí, rentability vlastního kapitálu a likvidity. Výsledky všech ukazatelů budou shrnuty do jedné tabulky a opět slovně zhodnoceny. Hodnoty budou počítány ze vzorců č. 12 až 17.

Tabulka č. 11: Údaje pro výpočet ukazatelů na bázi cash flow (v tis. Kč)

Položka	2015	2016	2017
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	1836	-1476	250
<b>Tržby za prodej zboží</b>	0	448	1281
<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	19818	22551	17603
<b>Tržby za prodej dlouhodobého majetku</b>	236	297	0
<b>Celkový kapitál (aktiva)</b>	6540	12249	12956
<b>Cizí zdroje</b>	2201	5270	6012
<b>Vlastní kapitál</b>	4339	6868	6914
<b>Krátkodobé závazky</b>	2201	4036	4476

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2019

Tabulka č. 12: Výsledky ukazatelů na bázi cash flow

Ukazatel	2015	2016	2017
<b>Rentabilita tržeb</b>	0,092	-0,063	0,013
<b>Rentabilita obratu</b>	0,093	-0,064	0,013
<b>Rentabilita celkového kapitálu</b>	0,281	-0,120	0,019
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	0,423	-0,215	0,036
<b>Stupeň oddlužení</b>	0,834	-0,280	0,042
<b>Likvidita z cash flow</b>	0,834	-0,366	0,056

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2019

Ukazatel rentability tržeb a rentability obratu, lze považovat za stejný, neboť tržby z dlouhodobého majetku nepředstavují velkou položku oproti ostatním tržbám, vzhledem k tomu není mezi těmito rentabilitami takový rozdíl. V roce 2017 dokonce společnost měla tržby spojené s prodejem dlouhodobého majetku nulové. Ukazatel rentability obratu lze také považovat za ukazatel finanční rentability obratu a je vhodným doplňkem rentabilitě zisku.

Rentabilita obratu i tržeb je kladně hodnocena pouze v roce 2015, kdy rentabilita obratu dosahuje hodnot 0,93 a rentabilita tržeb 0,92. V roce 2016 se rentabilita v obou případech propadá pod hranici 1 a to na -0,64 a -0,63. Ačkoliv společnost v tomto roce dosáhla nejvyšších tržeb, nebyla schopna z obrátového procesu vytvořit dostatek finančních prostředků a čistý peněžní tok z provozní činnosti byl záporný. Na kladnou hodnotu se dostává opět v roce 2017.

V roce 2017 sice došlo ke snížení hodnoty obrátu o 4115 tis. Kč, avšak došlo zároveň k navýšení cash flow o 1726 tis. Kč.

Rentabilita celkového kapitálu společnosti vyšla pozitivně opět pouze pro roky 2015 a 2017.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu informuje o finančním potenciálu vlastního kapitálu. Pro úplnost je nutné konstatovat, že vlastní kapitál je tvořen pouze nerozděleným ziskem z minulých let a základním kapitálem. Oproti ziskové rentabilitě vlastního kapitálu se liší tím, že není ovlivněn o odpis a tvorbu dlouhodobých rezerv. Nejlepší hodnoty je dosaženo v roce 2015, v roce 2016 se hodnota propadá na zápornou a v roce 2017 se hodnota lepší a nabývá kladné hodnoty. Dalším analyzovaným ukazatelem je stupeň oddlužení. Uvažujeme-li, že přijatelná hodnota se pohybuje od 20% do 30%, lze z uvedených výsledků konstatovat, že společnost neměla finanční potíže pouze v roce 2015, rok 2016 ukazuje na výrazné finanční potíže, kdy společnost není schopna z peněžních prostředků z provozní činnosti hradit závazky. Situace se dle ukazatele mírně zlepšila v roce 2017, a to pouze v tom ohledu, že se ukazatel dostal na kladnou hodnotu, avšak hodnota nedosahovala přijatelného intervalu a schopnost společnosti splácet své závazky z provozní činnosti je nízká.

Posledním ukazatelem na bázi cash flow je likvidita z cash flow. Rok 2016 je opět bezvýznamným, neboť vychází ze záporné hodnoty cash flow. Jediná pozitivní hodnota je 0,834, které bylo dosaženo v roce 2015 a nejvíce se blíží požadovanému optimu 1. V roce 2017 se situace oproti roku 2016 zlepšila, likvidita z cash flow se dostala na kladnou hodnotu a to 0,056, avšak tato hodnota značí nízkou likviditu a tudíž neschopnost hradit své krátkodobé závazky z peněžních toků z provozní činnosti.

Provedeme-li shrnutí dosažených výsledků, můžeme konstatovat, že společnosti dělá problémy vytvářet peněžní prostředky z vlastní činnosti. V roce 2015 společnost dle výsledků všech ukazatelů hospodařila optimálně. Rok 2016 byl poté pro společnost kritický, neboť nebyla schopna vytvořit kladné cash flow z vlastní činnosti. Z analýzy peněžního toku z provozní činnosti víme, že situace byla způsobena nesouladem hospodářského výsledku před zdaněním a změnami pracovního kapitálu, kdy společnosti vznikly vysoké pohledávky a také krátkodobé závazky. V roce 2017 se situace mírně zlepšila, hodnota všech ukazatelů se také mírně zlepšila a dostala se na kladné hodnoty, avšak ke zdravému fungování je potřeba efektivnější práce s peněžním tokem z provozní činnosti, zejména je důležité, jak se bude vyvíjet splácení pohledávek.

## 2.5.1 Hodnocení majetkové a kapitálové struktury společnosti

Následující hodnocení majetkové a kapitálové struktury společnosti je provedeno za účelem získání bližších informací o situaci ve společnosti. Následující tabulka prezentuje hlavní položky rozvahy.

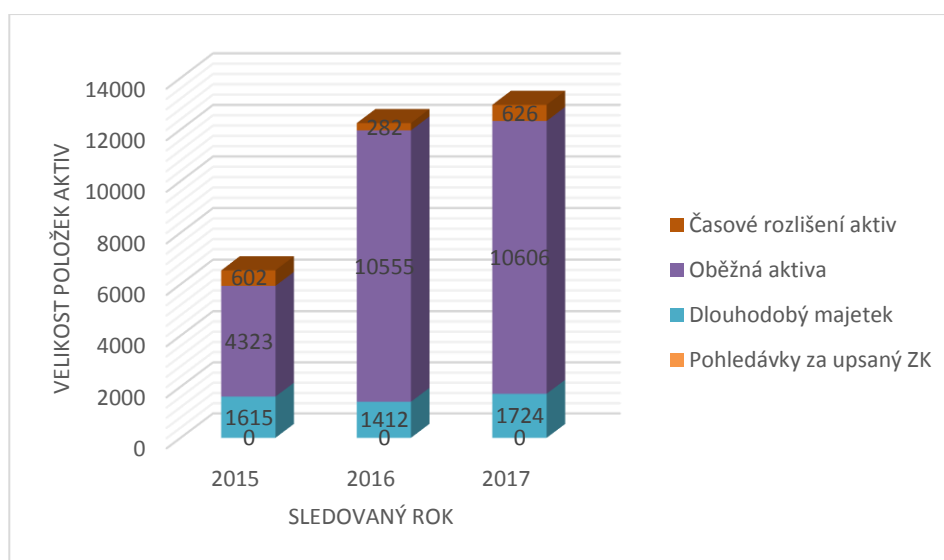
Tabulka č. 13: Hlavní položky rozvahy (netto stav v tis. Kč)

Ozn.	Položka	2015	2016	2017
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	1 615	1 412	1 724
C.	Oběžná aktiva	4 323	10 555	10 606
D.	Časové rozlišení aktiv	602	282	626
<b>Bilanční suma aktiv</b>		<b>6 540</b>	<b>12 249</b>	<b>12 956</b>
A.	Vlastní kapitál	4 339	6 868	6 914
B+C	Cizí zdroje	2 201	5 270	6 012
B.	Rezervy	0	0	0
C.	Závazky	2 201	5 270	6 012
D.	Časové rozlišení pasiv	0	111	30
<b>Bilanční suma pasiv</b>		<b>6 540</b>	<b>12 249</b>	<b>12 956</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2019

Z údajů uvedených v tabulce č. 13 lze konstatovat, že v letech 2016 a 2017 bilanční suma sleduje rostoucí trend a ve všech letech jsou vlastními zdroji kryta jak stálá aktiva, tak část aktiv oběžných.

Obrázek č. 14: Vývoj hlavních složek aktiv společnosti

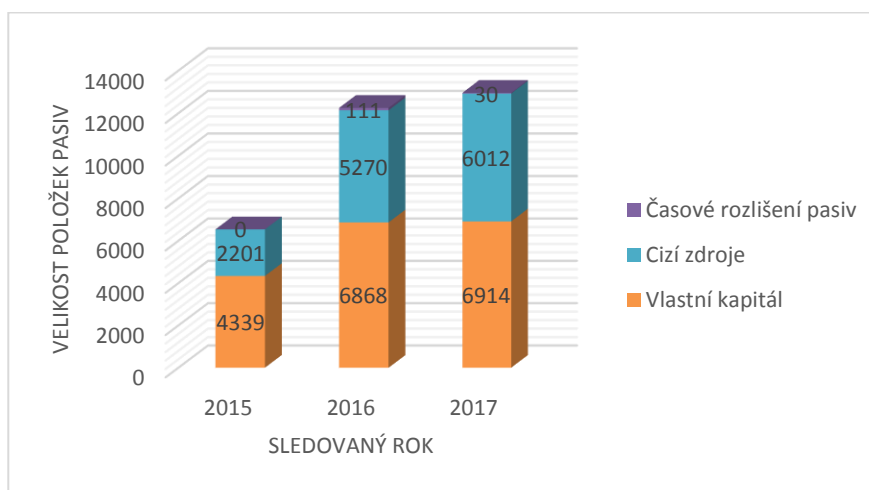


Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 14 lze vyčíst, že ve všech sledovaných letech zaujímají největší podíl aktiv oběžná aktiva. Vzhledem k tomu, že se jedná o nevýrobní podnik, nejsou oběžná aktiva tvořena zásobami, ale především krátkodobými pohledávkami, dále krátkodobým finančním majetkem

a v poslední řadě časovým rozlišením. Rok 2015 se bilanční sumou výrazně liší od zbylých dvou let. V roce 2016 se společnost začala více prosazovat na trhu a nasmlouvala oproti roku 2015 více zakázek, čímž jí vzrostly krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů a také dohadné účty aktivní, neboť některé komplikovanější zakázky jsou nasmlouvány na delší časový horizont. Rok 2017 potom kopíruje trend z roku 2016.

Obrázek č. 15: Vývoj hlavních složek pasiv společnosti



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Obrázek č. 15 informuje o složení pasiv společnosti. Vlastní kapitál ve všech letech převyšuje cizí zdroje. Z grafu je také patrné, že cizí zdroje se postupně zvyšují. V roce 2016 se zvýšily oproti roku 2015 více jak dvojnásobně. V roce 2015 byly cizí zdroje tvořeny především krátkodobými závazky z obchodních vztahů. V roce 2016 se společnosti navýšily cizí zdroje nejen o další krátkodobé závazky, ale také společnost začala financovat svoji činnost dlouhodobými i krátkodobými úvěry. V roce 2017 si společnost vzala další úvěr a cizí zdroje se přibližují k 50% hodnotě celkových pasiv.

### 2.5.2 Analýza čistého pracovního kapitálu

Další doplňující analýzou je analýza čistého pracovního kapitálu, která je výsledkem rozdílu oběžných aktiv a krátkodobých pasiv. Ukazatel naznačuje, kolik by měla mít společnost potenciálně hotovostních prostředků k okamžitému využití. Vstupní údaje oběžných aktiv a krátkodobých závazků jsou podrobněji rozepsány v následující tabulce. Poslední řádek tabulky zobrazuje výsledný čistý pracovní kapitál vypočítaný ze vzorce č. 3.

Tabulka č. 14: Výchozí údaje oběžných aktiv a krátkodobých závazků a ČPK (v tis. Kč)

<b>Položka rozvahy</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Oběžná aktiva celkem</b>	<b>4 323</b>	<b>10 555</b>	<b>10 606</b>
Krátkodobé pohledávky	2 802	9 412	9 937
Krátkodobý finanční majetek	1 521	658	1 133
<b>Krátkodobé závazky celkem</b>	<b>2 201</b>	<b>4 036</b>	<b>4 476</b>
Závazky z obchodních vztahů	1 495	1 562	805
Závazky k úvěrovým institucím	0	526	1 995
Závazky ostatní	45	1 948	1 676
Závazky k zaměstnancům	0	785	805
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav. pojištění	485	538	693
Stát - daňové závazky a dotace	153	625	178
Dohadné účty pasivní	23	0	0
<b>ČPK</b>	<b>2 122</b>	<b>6 519</b>	<b>6 130</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019

Čistý pracovní kapitál společnosti lze hodnotit kladně. Společnost ve všech letech dosáhla kladného výsledku, který je základním požadavkem na optimální hodnotu čistého pracovního kapitálu, avšak s dalším zvyšováním by mohlo docházet ke snižování výnosnosti. Nejnižší hodnoty je dosahováno v roce 2015, především v důsledku nízkého objemu oběžného aktiva. Ve všech letech převyšují krátkodobé pohledávky nad krátkodobými peněžními prostředky. Zadržování většího množství peněžních prostředků právě v pohledávkách není pro společnost příliš vhodné, neboť je zde riziko nezaplacení zákazníky nebo prodlužování úhrady, což může v konečném důsledku vést k platební neschopnosti společnosti.

Potenciálně, v případě úhrady alespoň části pohledávek, je možné konstatovat, že společnost je schopna hradit své krátkodobé závazky. Složení krátkodobých závazků společnosti je rozmanitější a sleduje rostoucí trend. Jejich růst je způsoben především rostoucí úvěrovou potřebou společnosti a také růstem nákladů na zaměstnance. Více zakázek si vyžaduje více erudovaných zaměstnanců a vzhledem k nízké pracovní nezaměstnanosti je společnost nucena zvyšovat platy a v případě nedostatku personálu najímat externí specialisty. V roce 2016 došlo také k velkému růstu položky závazky ostatní a to o 1903 tis. Kč, ve kterých je obsaženo především nakumulované nájemné a vyrovnání kurzových rozdílů.

V následujícím obrázku je graficky znázorněno složení a vývoj položek krátkodobých závazků jako součástí čistého pracovního kapitálu.



Obrázek č. 16: Složení a vývoj položek krátkodobých závazků jako součásti čistého pracovního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování

### 2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Následující podkapitola se bude zabývat analýzou poměrových ukazatelů a to konkrétně ukazateli rentability ROA, ROE, ROS a ROC. Ukazatele rentability informují nejen o schopnosti společnosti zhodnocovat vložený kapitál ve formě zisku, ale také o finančním zdraví společnosti. Výpočty budou provedeny z příslušných vzorců č. 4 – 7. Za hodnotu zisku bude ve všech případech použita hodnota EAT. Výsledné hodnoty budou opět shrnuty do tabulky a doplněny o slovní interpretaci výsledků.

Tabulka č. 15: Údaje pro výpočet ukazatelů rentability (v tis. Kč)

Položka	2015	2016	2017
<b>EAT</b>	48	2 413	46
<b>Tržby za prodej zboží</b>	0	448	1 281
<b>Nákladové úroky</b>	1	154	185
<b>Aktiva</b>	6 540	12 249	12 956
<b>Vlastní kapitál</b>	4 339	6 868	6 914
<b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>	19 818	22 551	17 603

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019

Tabulka č. 16: Výsledky ukazatelů rentability

Ukazatel rentability	Vzorec pro výpočet	2015	2016	2017
<b>ROA</b>	Zisk/Aktiva	0,007	0,197	0,004
<b>ROE</b>	Zisk/Vlastní kapitál	0,011	0,351	0,007
<b>ROS</b>	Zisk/Tržby	0,002	0,105	0,002
<b>ROC</b>	1-ROS	0,998	0,895	0,998

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019

Z uvedených výsledků lze na první pohled konstatovat, že společnost ve všech letech dosáhla kladných výsledků.

Rentabilita aktiv, jinak nazývána produkční síla společnosti, nedosahuje ani v jednom roce příznivých hodnot. Největší výnosnost dosahuje společnost v roce 2016, především díky zvýšení hodnot EAT. V roce 2015 i 2017 společnost vykázala téměř stejnou hodnotu EAT. Mezi roky 2015 a 2016 stoupla hodnota aktiv téměř dvojnásobně, avšak EAT se téměř nezměnil. Růst aktiv je způsoben především oběžným majetkem konkrétně zvýšením krátkodobých pohledávek.

V případě rentability vlastního kapitálu, můžeme konstatovat, že nejatraktivnějšího výsledku je opět dosahováno v roce 2016. Mezi jednotlivými lety hodnota vlastního kapitálu stoupá, ale pomalým tempem. Změnami prochází hlavně hodnota EAT, která je v roce 2016 nejvyšší, což má za následek atraktivní výslednou hodnotu ukazatele. Při podrobnějším pohledu na položky vlastního kapitálu je patrné, že vlastní kapitál tvoří z většiny nerozdělený zisk minulých let. Nejhorší rentability vlastního kapitálu je dosahováno v roce 2017. Z výkazu zisku a ztráty je pak patrné, že společnosti v tomto roce klesly tržby z prodeje výrobků a služeb a zároveň stouply osobní náklady, neboť společnost růstem zakázek vyžaduje také získávání erudované pracovní síly, což také znamená růst mzdových nákladů. Tato fakta mají za následek rapidní pokles výsledků hospodaření oproti roku 2016.

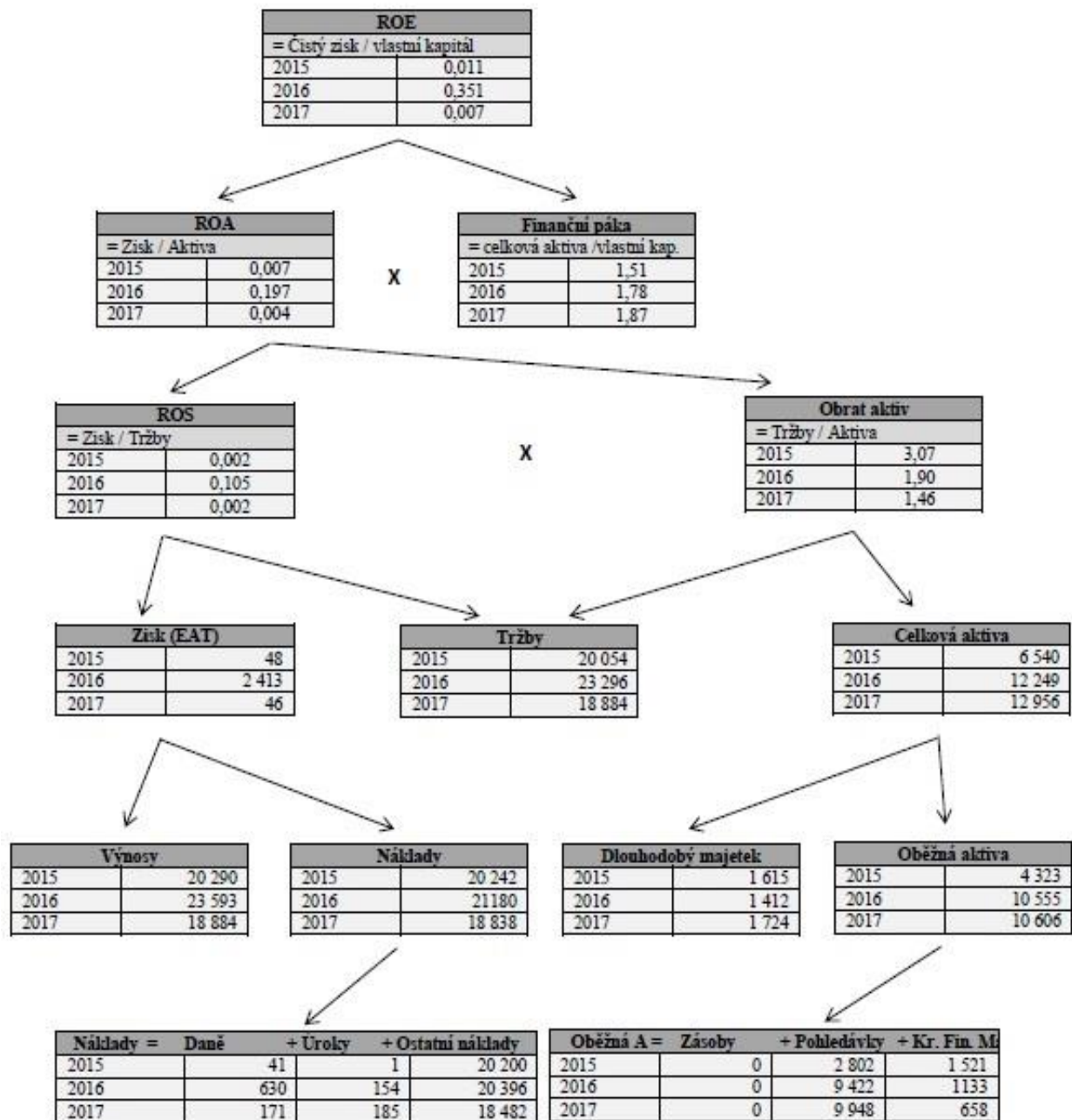
Rentabilita tržeb opět pro společnost není příznivá. Vzhledem k tomu, že se nejedná o výrobní společnost, tvoří společnost tržby primárně poskytováním služeb. Negativní hodnoty jsou vykazovány díky nízké hodnotě EAT, nikoliv proto, že by společnost nerealizovala zakázky.

Ukazatelem navazujícím na ukazatel rentability tržeb je ukazatel rentability nákladů, který ve všech sledovaných letech nabývá vysoké hodnoty, což znamená, že podnik sice dosahuje tržeb, ale s vysokými náklady.

#### **2.5.4 DuPont analýza**

Za účelem doplnění analýz rentability bude využita DuPontova analýza, která je založena na rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu na dílčí ukazatele. Analýza prokáže provázanost jednotlivých ukazatelů a tím získání komplexního pohledu na finanční situaci ve společnosti.

Obrázek č. 17: DuPontova analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

Z rozkladu ukazatele ROE je patrné, že největší problémy společnosti vycházejí z vysokých nákladů a nízkých výnosů. Ve všech letech tvoří většinu nákladů ostatní náklady, které představuje výkonová spotřeba a osobní náklady. Obrat aktiv po rozkladu informuje o tom, že celková aktiva jsou nejvíce složena z oběžných aktiv respektive pohledávek.

## 2.5.5 Analýza ukazatele aktivity

O tom, jak společnost hospodaří s jednotlivými částmi majetku, informují ukazatele aktivity. Vyjádřeny jsou rychlostí obratu nebo dobou obratu. Obrat aktiv bude počítán ze vzorce č. 8, doba obratu pohledávek ze vzorce č. 9 a doba obratu krátkodobých závazků ze vzorce č. 10. Dosažené výsledky i výchozí hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce č. 17 a 18.

Tabulka č. 17: Údaje pro výpočet ukazatele aktivity (v tis. Kč)

Položka	2015	2016	2017
Tržby	20 054	23 296	18884
Celková aktiva	6 540	12 249	12956
Pohledávky	2 802	9 412	9937
Krátkodobé závazky	2 201	4 036	4476

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019

Tabulka č. 18: Výsledky ukazatelů aktivity

Obrat celkových aktiv	3,07	1,90	1,46
Doba obratu pohledávek	50,30	145,45	189,44
Doba obratu krátkodobých závazků	39,51	62,37	85,33

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019

První ze zkoumaných ukazatelů je nejkompexnější ukazatel aktivity a to obrat celkových aktiv. Společnost ve všech letech dosahuje doporučené minimální hodnoty 1. Nejlepší hodnoty společnost dosahuje v roce 2015. V tomto roce sice společnost dosahuje průměrných tržeb za sledované roky, avšak aktiva jsou v tomto roce na poloviční hodnotě. V roce 2016 se celková aktiva společnosti zvedla o polovinu především vlivem navýšení krátkodobých pohledávek. V roce 2017 se aktiva opět mírně zvyšují, avšak tržby v tomto roce poklesly. Z uvedených výsledků je patrné, že obrat celkových aktiv má klesající trend, který by bylo vhodné do dalších let zvrátit, aby výsledný výpočet nepoklesl pod hodnotu 1.

Doba obratu pohledávek v letech roste, což není dobrým indikátorem pro budoucí vývoj. Nejpozitivnější je doba obratu v roce 2015, kdy činí 50,3 dní. V roce 2016 dochází k růstu pohledávek téměř o 75%, ačkoliv tržby se příliš nezměnily. Doba obratu se dostala z hodnot 50,3 na hodnotu 145,45 dní. Tato doba se v roce 2017 ještě zvyšuje o 43,99 dní. Z výsledků je patrné, že společnosti se krátkodobé pohledávky v čase kumulují a jejich placení nestačí pokrývat potřebu finančních prostředků. Tato situace může být způsobena skutečností, že společnost nefakturuje zálohy na smlouvené projekty a musí poté i dlouhodobý vývoj financovat ze svých peněz či z úvěrů.

Doba obratu krátkodobých závazků by měla dosahovat minimálně hodnoty doby obratu pohledávek. V roce 2015 se doba obratu krátkodobých závazků blížila době obratu pohledávek, avšak od roku 2016 se výsledné hodnoty mezi těmito ukazateli více vzdalují od sebe. V roce 2016 je doba obratu závazků menší o 83,08 dní a v roce 2017 dokonce o 104,11 dní.

Dosažené výsledky ukazují na problém společnosti s řízením obchodních vztahů a tím prohlubování druhotné platební neschopnosti. Z ukazatelů je patrné, že situace se ve společnosti v průběhu sledovaných let zhoršuje.

### 2.5.6 Analýza ukazatelů likvidity

Dalším ukazatelem zpracovaným pro účely určení stavu finančního řízení ve společnosti, je ukazatel likvidity. V této práci bude analyzován pouze ukazatel běžné likvidity, který bude počítán ze vzorce č. 11. V tabulce č. 19 budou zobrazeny vstupní údaje a hodnota vypočtené běžné likvidity.

Tabulka č. 19: Vstupní údaje pro výpočet běžné likvidity a výsledek ukazatele běžné likvidity (v tis. Kč)

Položka	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	4 323	10 555	10 606
Krátkodobé závazky	2 201	4 036	4 476
Ukazatel běžné likvidity	1,96	2,62	2,37

*Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019*

Výsledné hodnoty ukazatele běžné likvidity v letech 2015 a 2017 jsou charakteristické pro průměrnou strategii podniku. Hodnota ukazatele v roce 2016 potom ukazuje spíše na strategii konzervativní. Z výsledku je ovšem patrné, že společnosti během sledovaných let rostou krátkodobé závazky, stejně tak jako oběžná aktiva. Jak již bylo zmíněno, oběžná aktiva jsou tvořena především pohledávkami z obchodních vztahů a ostatními pohledávkami, ve kterých je vázána většina finančních prostředků.

### 2.5.7 Bankrotní model – Altmanův model

Bankrotní modely sloužící jako indikátory schopnosti podniku hradit své závazky jsou užitečné především věřitelům za účelem ratingové hodnocení podniků. Vzhledem k tomu, že všechny modely nejsou vhodné pro společnosti na českém trhu, bude v rámci této externí analýzy zpracován Altmanův model. Výsledek bude uveden v tabulce a doplněn o interpretaci dosažených výsledků. Altmanův model, neboli Altmanovo Z-score bude počítáno ze vzorce č. 18, který je složen z dílčích vzorců. Jednotlivé dílčí vzorce budou součástí tabulky.

Tabulka č. 20: Altmanův model

Ukazatel	2015	2016	2017
<b>X1 = Pracovní kapitál / celková aktiva</b>	0,32	0,53	0,47
<b>X2 = Nerozdělený zisk / celková aktiva</b>	0,62	0,35	0,51
<b>X3 = EBIT / celková aktiva</b>	0,01	0,26	0,03
<b>X4 = Tržní hodnota vlastního kapitálu / Účetní hodnota dluhu</b>	1,97	1,30	1,15
<b>X5 = Tržby / aktiva</b>	3,07	1,90	1,46
<b>Z = 0,717 X<sub>1</sub> + 0,847 X<sub>2</sub> + 3,107 X<sub>3</sub> + 0,42 X<sub>4</sub> + 0,998 X<sub>5</sub></b>	<b>4,69</b>	<b>3,93</b>	<b>2,81</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019

Z vypočítaných hodnot můžeme konstatovat, že v roce 2015 a 2016 se společnost pohybuje v pásmu prosperity. V roce 2017 je dosaženo nižšího Z-score, a to hodnot 2,81 která společnost přesouvá do pásma tzv. šedé zóny. Porovnáním výsledků se stavem ve společnosti dle ostatních ukazatelů je patrné, že vývoj Z-score odpovídá finanční situaci podniku. Ačkoliv bylo v roce 2015 dosaženo nejnižšího hospodářského výsledku, tak s ohledem na další hospodaření společnosti, byla situace ve společnosti lepší, než v letech, kdy se společnosti zvyšuje hospodářský výsledek.

### 2.5.8 Bonitní model – Kralicekův Quicktest

Bonitní modely na rozdíl od bankrotních modelů hodnotí finanční zdraví společnosti a řadí je mezi dobré nebo špatné. Z možných modelů bude v této práci zpracován bonitní model od zahraničního autora - Kralicekův Quicktest.

Tabulka č. 21: Model Kralicekův Quicktest

Ukazatel	2015	2016	2017
<b>R1 = Vlastní kapitál / Aktiva (kvóta VK)</b>	66%	56%	53%
<b>R2 = (Cizí kapitál - finanční majetek)/Cash flow (doba splácení dluhu)</b>	0,58	-3,12	19,52
<b>R3 = EBIT / Aktiva (ROA)</b>	1%	26%	3%
<b>R4 = Cash flow/tržby</b>	9%	-6%	1%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019

Tabulka č. 22: Kralicekův Quicktest - bodování

Hodnocení firmy	2015	2016	2017
<b>R1</b>	4	4	4
<b>R2</b>	2	0	3
<b>R3</b>	2	0	1
<b>R4</b>	3	4	1
<b>Průměr = (R1 + R2 + R3 + R4)/4</b>	2,75	2	2,25

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019

Tabulka č. 23: Kralicekův Quicktest - hodnocení

Druh hodnocení	2015	2016	2017
Hodnocení finanční stability	3	2	3,5
Hodnocení výnosové situace	2,5	2	1
Hodnocení celkové situace	2,75	2	2,25

*Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019*

Zpracování modelu probíhá tak, že se výsledkům z tabulky č. 21 přiřadí body, které jsou následně oznámkovány. Znamka je aritmetickým průměrem bodů jednotlivých ukazatelů. Následně je ze známek provedeno hodnocení společnosti a to z hlediska finanční stability, výnosové situace a celkové situace. Z hlediska finanční stability společnost dosahuje nejlepších výsledků v roce 2015 a 2017. V roce 2015 je finanční stabilita ohodnocena známkou tři, která je hraniční známkou pro bonitní podnik a v roce 2017 je ohodnocena dokonce známkou 3,5. Rok 2016 je hodnocen známkou 2, což znamená, že se společnost nachází v šedé zóně. Hodnocení výnosové situace se ve sledovaných letech postupně zhoršuje. V roce 2015 je dosaženo hodnocení 2,5, v roce 2016 známky 2 a v roce 2017 známky 1. Tyto hodnoty, podle Kraliceka,(2007) řadí společnost do šedé zóny, která je v roce 2017 na hranici potíží.

Shrnutím celkové situace, je společnost ve všech sledovaných letech zařazena do tzv. šedé zóny, s tendencí poklesu hodnocení.

Dle výsledků je opět možné konstatovat, že model kopíruje vypovídací schopnost bankrotního modelu i ostatních ukazatelů.

## 2.6 Komparace „klasických“ poměrových ukazatelů s ukazateli na bázi cash flow

Jak již bylo řečeno, hodnoty vypočítané z klasických ukazatelů založených především na velikosti zisku, či komplexních položek a ukazatelů vypočítaných na bázi cash flow mají rozdílnou vypovídací hodnotu, bude v této kapitole provedena jejich komparace.

Tabulka č. 24: Srovnání likvidity z cash flow a ukazatele běžné likvidity

Ukazatel	2015	2016	2017
Likvidita z cash flow	0,834	-0,366	0,056
Ukazatel běžné likvidity	1,964	2,615	2,370

*Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019*

Zhodnocením ukazatele běžné likvidity lze říci, že společnost nemá s likviditou žádné problémy, neboť je schopna ve všech sledovaných letech, v průměru alespoň dvakrát, pokrýt svými oběžnými aktivy hodnotu krátkodobých závazků.



Ukazatel likvidity z cash flow informuje o pravém opaku. Společnost ani v jednom sledovaném roce nedisponuje požadovanou likviditou z cash flow. V roce 2015 není společnost schopna pokrýt krátkodobé závazky ani jednou svými oběžnými aktivy. V roce 2016, kdy společnost měla dle ukazatele běžné likvidity nejlepší výsledek, je hodnota dokonce záporná, takže ztrácí vypovídací schopnost. Ani v roce 2017 neodpovídá hodnota likvidity z cash flow ukazateli běžné likvidity, je dosaženo pouze hodnoty 0,056.

Tabulka č. 25: Rentabilita celkového kapitálu z cash flow vs. ukazatel ROA

Ukazatel	2015	2016	2017
<b>Rentabilita celkového kapitálu z cash flow</b>	0,281	-0,120	0,019
<b>ROA</b>	0,007	0,197	0,004

*Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019*

Z uvedených výsledných hodnot v tabulce č. 25 je opět zřejmá rozdílnost obou ukazatelů. V průběhu sledovaných let se celková aktiva fakticky podílí na produkovaní peněžních toků v různé míře. V roce 2015 společnost dosáhla nejvyššího čistého peněžního toku z provozní činnosti. Aktiva a kapitál byla schopna produkovat peněžní přebytky ve výši 28,1 % ze své hodnoty. Ve stejném roce společnost však účetně vykázala druhou nejnižší hodnotu zisku, což má za následek nepříznivou hodnotu ukazatele. V roce 2016 bylo dosaženo záporného peněžního toku z provozní činnosti, který způsobil zápornou hodnotu rentability celkového kapitálu počítané z cash flow. Ukazatel ROA naopak v tomto roce vykazuje příznivější hodnotu v důsledku zvýšení hospodářského výsledku. V roce 2017 je patrný nejmenší rozdíl mezi oběma hodnotami, neboť rozdíl mezi čistým peněžním tokem z provozní činnosti a hospodářským výsledkem je menší než v ostatních letech.

Tabulka č. 26: Rentabilita tržeb z cash flow vs. ukazatel ROS

Ukazatel	2015	2016	2017
<b>Rentabilita tržeb z cash flow</b>	0,092	-0,063	0,013
<b>ROS</b>	0,002	0,105	0,002

*Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019*

Ukazatel rentability tržeb z cash flow, vykazuje ze všech počítaných indikátorů na bázi cash flow, nejnižší hodnoty. Společnost dokázala na peněžní toky proměnit v roce 2015 maximálně 9,2% tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb. V roce 2016 společnost vykázala záporný čistý peněžní tok z provozní činnosti, tudíž společnost nebyla schopna vyprodukovat z tržeb peněžní přebytek. Přitom ukazatel ROS v tomto roce jako jediném dosáhl doporučené hodnoty, neboť v tomto roce dosáhla společnost nejvyšších tržeb a nejvyššího výsledku hospodaření za sledované roky. Rok 2017 je poznamenán poklesem tržeb i výsledku hospodaření, avšak

výsledný rozdíl těchto položek, je díky nízkému čistému peněžnímu toku z provozní činnosti menší, než v ostatních letech.

Tabulka č. 27: Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow vs. ukazatel ROE

Ukazatel	2015	2016	2017
Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow	0,423	-0,215	0,036
ROE	0,011	0,351	0,007

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2019

Posledním srovnávaným ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu. I porovnání tohoto ukazatele vykazuje rozdílné hodnoty. Vlastní kapitál společnosti vykazuje rostoucí tendenci, avšak je negativně ovlivněn výsledkem hospodaření a také vývojem čistého peněžního toku z provozní činnosti. Nejlepší hodnoty počítané z cash flow je dosahováno v roce 2015 a z ukazatelů ROE v roce 2016. Rozdílnost je opět v tom, že v roce 2015 společnost dosáhla nejlepšího čistého peněžního toku z provozní činnosti a v roce 2016 se do hodnoty ROE promítl největší výsledek hospodaření, bez ohledu na to, že společnost v tomto roce měla záporný čistý peněžní tok z provozní činnosti.

Z provedené komparace bylo doloženo, že ukazatele, vycházející z výkazu cash flow, se v žádném případě neshodují s ukazatelem běžné likvidity a dosaženou rentabilitou, jejichž výsledné hodnoty jsou založeny na výsledku hospodaření ve finančním účetnictví.

Z uvedeného vyplývá, že o finanční situaci ve společnosti vhodněji vypovídají ukazatele založené na bázi cash flow, které odráží hospodaření s peněžními prostředky. Není vhodné, aby stav finanční situace byl posuzován pouze dle velikosti výsledku hospodaření. Ačkoliv může společnost dosahovat příznivého výsledku hospodaření, nemusí vytvářet kladné peněžní toky.

## 2.7 Souhrnné zhodnocení finanční situace ve společnosti

Následný text je věnován souhrnnému zmapování finanční situace společnosti UBK, s.r.o., a to zejména její finanční stabilitě a výnosnosti a jednotlivým vztahům mezi dílčími položkami.

Vzhledem k tomu, že činnost společnosti byla ustálena roku 2015, bylo zvoleno, za účelem návrhu optimalizace finančního řízení a plánování cash flow, analyzovat roky 2015, 2016 a 2017.

Celkový peněžní tok společnosti dosáhl kladných hodnot pouze v roce 2015. V ostatních letech dosahoval záporné hodnoty. To znamená, že pouze v roce 2015 činnost společnosti zabezpečovala dostatečnou tvorbu peněžních prostředků. Celkový peněžní tok společnosti byl ovlivňován jak výsledkem hospodaření, tak především nepeněžními složkami pracovního kapitálu a také investiční činností.

Ve všech sledovaných letech na oblast provozního cash flow nejvíce působily položky změn nepeněžních složek pracovního kapitálu. Ve všech letech je čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu kladný, v roce 2016 dokonce ve výši 3 662 tis. Kč. Nejnižšího výsledku je dosaženo v roce 2015, a to 271 tis. Kč, v roce 2017 potom 1115 tis. Kč. Úpravou o položky změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu se čistý peněžní tok v roce 2016, dostává na zápornou hodnotu. Následkem tohoto propadu je především navýšení pohledávek společnosti, ve kterých jsou vázány peněžní prostředky. Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním je ve všech letech, kromě roku 2016 kladný. V roce 2015 je jeho hodnota dokonce vyšší než hodnota před změnami pracovního kapitálu. Čistý peněžní tok z provozní činnosti, s jehož hodnotou je počítáno v ukazatelích na bázi cash flow, je kladná v roce 2015 a 2017. V roce 2016 společnost nebyla schopna z provozní činnosti vytvořit dostatek peněžních prostředků, proto je hodnota záporná a tudíž pro výpočty ztrácí vypovídací hodnotu.

Peněžní toky spojené s investiční činností společnosti jsou ve všech letech záporné a to především v důsledku výdajů spojených s nabytím stálých aktiv. Příjmy z prodeje stálých aktiv společnost realizovala pouze v roce 2015 a 2016. Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv, a to především softwaru, by měli mít pozitivní vliv na budoucí cash flow a přispívat k posilování likvidity společnosti a také by měly přispět k dalšímu rozvoji společnosti.

Položkou, která nejméně ovlivňuje celkový peněžní tok, je položka peněžního toku z finanční činnosti, na který působila pouze položka dopadu změn dlouhodobých resp. krátkodobých závazků.

Vzhledem k tomu, že činnost společnost vychází především z poskytování služeb, tak převážnou část peněžních toků generují právě tržby za poskytované služby, které se v průměru drží na stejné úrovni. Potřebu likvidních prostředků především v důsledku vázaných peněžních prostředků v pohledávkách, společnost řešila úvěry, či půjčkami od jednatele společnosti. Vzhledem k charakteru činnosti společnosti, kdy realizace některých nasmlouvaných zakázek může trvat i několik let a vzhledem k tomu, že si společnost nebere záloh, je nutné nedostatek finančních prostředků řešit právě úvěry a půjčkami.

Z hodnocení majetkové a kapitálové struktury společnosti je patrné, že celková bilanční suma v letech roste a veškerá stálá aktiva i část aktiv oběžných je kryta vlastními zdroji. Ve všech letech převažují oběžná aktiva, tvořena především pohledávkami, nad stálými aktivy, což pozitivně působí na likviditu společnosti, neboť oběžná aktiva jsou více likvidní.

Dále je možné konstatovat, že společnosti rostou cizí zdroje tvořené především závazky z obchodních vztahů a od roku 2016 také dlouhodobými i krátkodobými úvěry. V roce 2017 se potom cizí zdroje přibližují díky dalšímu úvěru k 50% hodnotě celkových aktiv. Vlastní kapitál ve všech sledovaných letech převyšuje cizí zdroje. Vlastní kapitál společnosti tvoří především výsledek hospodaření z minulých let, výsledek hospodaření za účetní období a základní kapitál.

Srovnání výsledků hospodaření a celkového peněžního toku přineslo informaci o skutečnosti, že společnost vygenerované peněžní prostředky více spotřebovává, než tvoří. Jediného pozitivního výsledku bylo dosaženo v roce 2015, kdy společnost dosáhla kladného výsledku hospodaření za účetní období i celkového peněžního toku. Za nejhorší pak lze označit rok 2017, kdy společnost dosáhla nejnižšího hospodářského výsledku za účetní období ve sledovaných letech a také nejnižšího záporného celkového peněžního toku.

Hospodaření a finanční situaci ve společnosti nelze tedy soudit podle výsledku hospodaření za účetní období, ale je nutné také vzít v úvahu vývoj celkového peněžního toku.

Horizontální analýza cash flow odhalila rozdíly mezi sledovanými roky. Všechny položky působící ve výkazu cash flow sledují kolísavý trend, což je běžnou situací a je nutné věnovat patřičnou pozornost především hodnotě provozního cash flow, který v tomto případě nejvíce ovlivňuje celkové cash flow. Z výsledků lze také konstatovat, že společnost zaznamenala největší růst celkového cash flow v roce 2016, jehož hodnota se v roce 2017 snižuje.

Analýza na základě ukazatelů vycházející z cash flow s sebou přinesla výsledky naznačující problém společnosti vytvářet dostatek peněžních prostředků z vlastní činnosti. Zpracovanými ukazateli na bázi cash flow byly rentabilita tržeb, rentabilita obrátu, rentabilita celkového kapitálu, stupeň oddlužení a likvidita. Ve všech případech je nejhůře hodnocen rok 2016, jehož výpočty vycházely ze záporného peněžního toku z provozní činnosti. Nejlepší hodnoty všech ukazatelů vychází přijatelně pouze pro rok 2015, vypočtené ukazatele pro další roky ukazují na zhoršování finanční situace společnosti.

Analýzou čistého pracovního kapitálu bylo zjištěno, že společnost ve všech letech dosahovala kladných výsledků. Oběžný majetek ve všech letech převyšuje stav krátkodobých závazků. Oběžný majetek společnosti je tvořen převážně krátkodobými pohledávkami, které v sobě ovšem nesou riziko neproměnění na finanční majetek společnosti. V roce 2015 a 2017 je stav krátkodobého finančního majetku dostačující na úhradu alespoň krátkodobých závazků, naopak v roce 2016 krátkodobý finanční majetek nepostačuje k úhradě ani polovin krátkodobých závazků. Tento stav má za následek větší potřebu úvěrů, neboť pohledávky nejsou vždy odběrateli hrazeny včas a v některých případech dokonce vůbec. Složení krátkodobých závazků

je rozmanitější a z podrobnějšího pohledu je patrné, že společnosti rostou především závazky vůči zaměstnancům a s tím přímo spojené odvodové povinnosti vůči státu ve formě dlužného zdravotního pojištění a pojistného na sociální zabezpečení. Další významnou položkou jsou také závazky ostatní, které jsou představovány nakumulovaným nájemným a také krytím kurzových ztrát. Od roku 2016 společnosti také roste položka závazků k úvěrovým institucím.

Poměrové ukazatele, konkrétně ukazatele rentability poskytly pohled na finanční majetek společnosti z pohledu dosaženého hospodářského výsledku. Na základě dosažených výsledků, je možné konstatovat, že ukazatele využívající k výpočtu výsledek hospodaření vychází nejlépe pro rok 2016, neboť v tomto roce dosáhla společnost největšího výsledku hospodaření. V roce 2015 a 2017 jsou hodnoty ukazatelů téměř identické, neboť bylo dosaženo podobného výsledku hospodaření. Za zmínku stojí výsledek ukazatele ROS a ROC, neboť z jejich výsledku je patrné, že společnost nedosahuje ve dvou letech (2015, 2017) ani doporučené hodnoty a tržby jsou navíc realizované s vysokými náklady.

DuPontova analýza potvrdila provázanost ukazatelů rentability a poskytla komplexní pohled na finanční situaci ve společnosti.

Na základě ukazatelů aktivity, a to konkrétně obratu celkových aktiv, doby obratu pohledávek a doby obratu krátkodobých závazků nastínila možné problémy společnosti v budoucích letech. Ukazatel obratu aktiv pro společnost dosahuje optimálních hodnot, neboť výsledky ve všech letech dosáhly doporučené hodnoty 1, avšak mají klesající trend. Doba obratu pohledávek pro společnost také, vzhledem k jejich objemu, není příznivá, neboť v roce 2017 dosahuje 189,44 dní. Doba obratu závazků je oproti době obratu pohledávek menší a rozpětí mezi nimi se prohlubuje. Z výsledků lze tedy soudit, že společnost by mohla mít do budoucna problém s řízením obchodních vztahů a tím vzniku druhotné platební neschopnosti.

Analýzou běžné likvidity bylo zjištěno, že společnosti v letech rostou krátkodobé závazky stejně tak jako oběžná aktiva. Dle dosažených výsledků společnost nemá výraznější problém s likviditou a hodnoty dosažené v letech 2015 a 2017 ukazují na průměrnou strategii společnosti, hodnoty za rok 2016 potom na strategii konzervativní.

Bankrotní a bonitní modely potvrzují naznačený vývoj společnosti dle analyzovaných ukazatelů. Tedy klesající tendenci ve vývoji finanční stability společnosti. Ve všech letech se společnost nachází v šedé zóně s tendencí poklesu.

## 3 Optimalizace řízení a plánování cash flow ve společnosti

### 3.1 Výchozí podklady pro optimalizaci cash flow

Následující část diplomové práce se bude věnovat návrhu optimalizace řízení a plánování budoucího cash flow společnosti, neboť společnost se doposud řízením ani plánováním cash flow nezabývala, což může mít také za následek současný stav finančního zdraví společnosti, které se dále postupně zhoršuje.

Společnost by neměla být zaměřena pouze na výsledek hospodaření, ale také se zabývat vývojem svých peněžních toků, neboť nebude-li disponovat dostatečnými peněžními prostředky, může to pro ni v důsledku znamenat problémy.

Výchozím bodem pro návrh optimalizace a řízení cash flow bude předpoklad stejného podílu nákladů na tržbách jako v roce 2017 a předpoklad vedení společnosti, že na základě nasmlouvaných a příslibených zakázek by v každém následujícím roce mělo dojít ke zvýšení ročních tržeb minimálně o 13%.

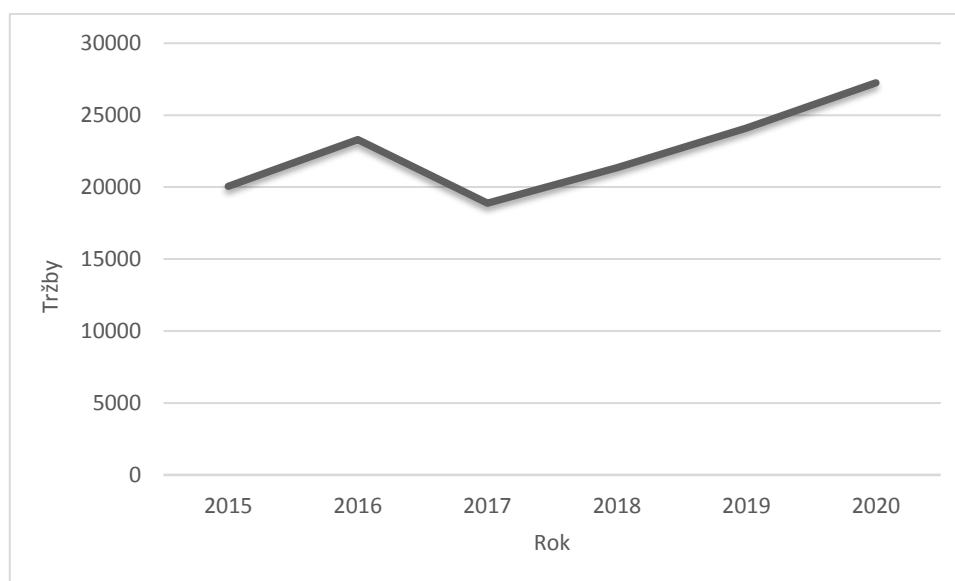
Následující tabulka zobrazuje optimistický vývoj tržeb na základě předpokladu vedení společnosti.

Tabulka č. 28: Prognóza tržeb dle předpokladů společnosti (v tis. Kč)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	20 054	23 296	18 884	21 338,92	24 112,98	27 247,67

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti, 2019

Obrázek č. 18: Graf prognózy budoucího vývoje tržeb dle předpokladů společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

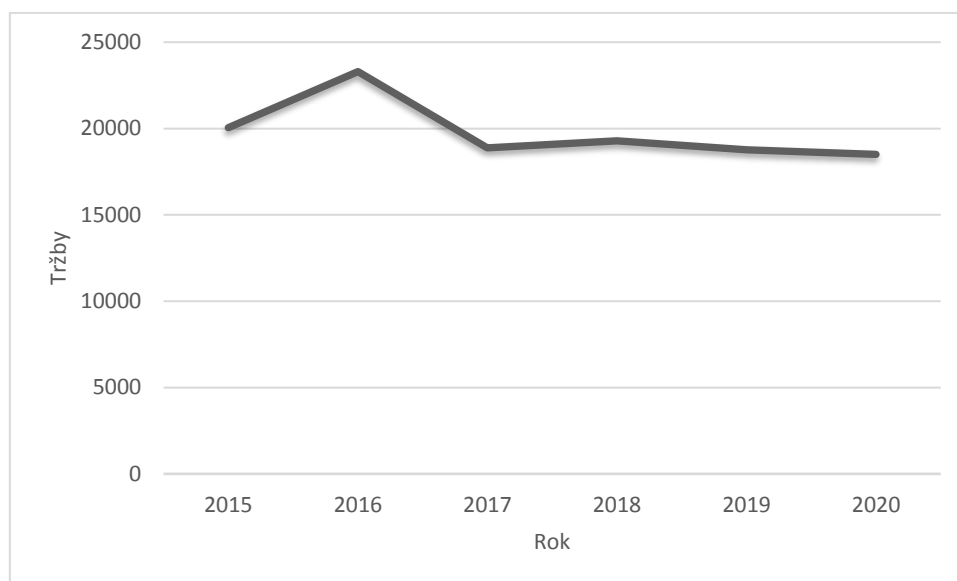
Bez ohledu na předpoklad vedení společnosti, že se tržby v dalších letech zvýší o 13%, bude provedena prognóza budoucího vývoje tržeb za pomoci funkce FORECAST v Microsoft Office Excel. Následující tabulka zobrazuje prognózu tržeb pro roky 2018, 2019 a 2020.

Tabulka č. 29: Prognóza tržeb na základě minulého vývoje (v tis. Kč)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby	20 054	23 296	18 884	19 287,89	18 766,72	18 502,11

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů společnosti, 2019

Obrázek č. 19: Graf prognózy budoucího vývoje tržeb na základě minulého vývoje



Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené prognózy na základě vývoje v minulých letech je patrné, že tržby by měly v roce 2018 vzrůst o 2,13 %. V roce 2019 a 2020 by pak mělo dojít k jejich poklesu a to v roce 2019 o 2,78% a v roce 2020 o dalších 1,43 %. Tento vývoj lze považovat za pesimistický oproti předpokládanému vývoji tržeb dle vedení společnosti.

Za účelem návrhu optimalizace, je nutné vymezit oblasti, které jsou ve společnosti problematické a z nich v optimalizaci vycházet.

Dle provedených analýz, lze za problémové oblasti, které negativně ovlivňují cash flow označit, následující:

- tržby společnosti, které jsou představovány především prodejem služeb, jsou ve všech letech realizovány s **vysokými náklady**,
- společnosti se **kumulují krátkodobé pohledávky**,
- **růst položky dohadné účty aktivní**, představující především vznik pohledávek se splatností do jednoho roku,

- růst krátkodobých závazků především z obchodních vztahů.

Všechny tyto položky jsou zahrnuty ve výsledku hospodaření, který je výchozím bodem výkazu o peněžních tocích. Návrh optimalizace by tedy měl vést ke zvýšení výsledku hospodaření a snížení či zvýšení položek, které mají následně vliv na výkaz cash flow.

Tabulka č. 30 zobrazuje výchozí data pro zjištění procentuálního podílu položek nákladů na tržbách a tabulka č. 31 zobrazuje procentuální podíl nákladů na tržbách vypočítanou pro roky 2015, 2016 a 2017.

Tabulka č. 30: Výchozí data pro výpočet procentuálního podílu nákladů na tržbách (v tis. Kč)

Položka	2015	2016	2017
<b>Tržby za prodej výrobků a služeb + tržby za prodej zboží</b>	20 054	23 296	18 884
<b>Výkonová spotřeba</b>	7 230	8 747	8 784
<b>Osobní náklady</b>	16 399	17 283	20 190
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	417	681	715
<b>Ostatní provozní náklady</b>	117	241	142

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka č. 31: Procentuální podíl nákladů na tržbách

Položka	2015	2016	2017
<b>Tržby za prodej výrobků a služeb + tržby za prodej zboží</b>	100%	100%	100%
<b>Výkonová spotřeba</b>	29,92%	32,45%	29,45%
<b>Osobní náklady</b>	67,87%	64,13%	67,68%
<b>Úprav hodnot v provozní oblasti</b>	1,73%	2,53%	2,40%
<b>Ostatní provozní náklady</b>	0,48%	0,89%	0,48%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka č. 31 pro ilustraci poskytla obraz o tom, jak se náklady z provozní činnosti podílejí na tržbách. Z tabulek je patrné, že výkonová spotřeba a osobní náklady se v průměru ve všech letech podílí na tržbách více jak 90%.

Následující tabulka za pomoci metody procentuálního podílu na tržbách přinese pohled vazby aktiv a pasiv, které jsou růstem objemu tržeb ovlivněny, na velikosti tržeb. Jedná se o jednu z metod, která je podkladem pro finanční plánování cash flow společnosti.



Tabulka č. 32: Procentuální podíl aktiv a pasiv na tržbách

Ozn.	Aktiva	2015	2016	2017
B.	Dlouhodobý majetek	8%	6%	9%
C.	Oběžná aktiva	21%	45%	56%
D.	Časové rozlišení aktiv	3%	1%	3%
	<b>Pasiva</b>			
C.	Závazky	11%	22%	32%
	<b>Tržby celkem</b>	<b>20 290</b>	<b>23 593</b>	<b>18 884</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2 Návrh optimalizace cash flow

Nejzásadnějším problémem společnosti jsou vysoké náklady podílející se na tržbách. Společnost má nasmlouváno dostatečné množství zakázek, avšak není schopna z tržeb pokrýt všechny náklady. V této oblasti bych společnosti navrhla následující:

- **Sestavit podrobnější kalkulace** – společnost sice stanovuje kalkulace, ale ne dostatečným způsobem. Určí pouze, kolik je na přijatý projekt potřeba zaměstnanců a kolik projekt zabere hodin. Se zbylými aspekty jako jsou spotřeba energie, dodatečné náklady spojené s realizací projektu a dalšími vedlejšími náklady, společnost nekalkuluje. Existuje následně rozdíl mezi představou společnosti, kolik inkasovala za projekt a realitou.
- **Snížení osobních nákladů či úprava** – společnost by se měla zaměřit na efektivitu zaměstnanecké činnosti. Společnost plýtvá náklady na pozici, jako je člověk zabývající se pouze psaním aktualit na sociální sítě, které společnosti nepřinášejí potřebnou efektivitu ve zlepšování finančního stavu. Peníze investované do této pozice by měla investovat spíše na pozici erudovaného pracovníka, zabývajícího se ekonomickým a finančním řízením společnosti.
- **Zaměstnání erudovaného pracovníka na finanční řízení a plánování** – jak již bylo řečeno v předchozím bodě, ve společnosti není žádný člověk, který by se zabýval finančním řízením či plánováním. Tento fakt se odráží ve skutečnosti, že se ve společnosti finanční situace horší, ačkoliv by byla schopna fungovat efektivněji a neplýtvat finančními prostředky na místech, která mohou být vyřešena v rámci povinností již existujících středisek.

Dalším problémem společnosti je kumulace pohledávek. Společnost realizuje zakázky v různých časových horizontech od jednoho měsíce až po několik let. Jak jsem ve společnosti zjistila, často dochází ke zpoždění plateb. Společnost v případě zpoždění zasílá pouze

upomínky plateb. V této oblasti bych společnosti za účelem optimalizace cash flow navrhla následující změny:

- **Sestavení plánu cash flow** – prvotně by se společnost měla zaměřit na sestavení plánu cash flow, který by měl sloužit jako podklad pro další rozhodování související s řízením a plánováním peněžních toků.
- **Zálohy** – společnost by měla při domlouvání se sepisování smlouvy na projekt požadovat zálohu, aby alespoň částečně pokryla vznikající náklady a dobu do úhrady pohledávek.
- **Milníkové platby** – společnost by měla do svých smluv, které se týkají zakázek většího časového rozsahu, zavést proplácení částí odpracovaných projektů v podobě milníkových plateb. Pokud by celá oddělení pracovala na projektu velikého rozsahu, nemusely by být finance na samotný provoz.
- **Sjednat ve smlouvě penále** – společnost by opět již v počátku smluvního ošetření projektu měla sjednat jednoznačné penále za prodlení plateb. Jak již bylo řečeno, společnost pouze zasílá upomínky za zpožděné platby a dojde-li na vymáhání pohledávek, vznikají jí další náklady spojené s právními službami a dalšími službami s vymáháním spojené. Tyto vícenáklady nejsou kryty žádnými finančními prostředky.
- **Dodatečné náklady** – společnost dále nemá smluvně vyřešené dodatečné náklady a zbytečně tedy nemůže do fakturací předávaných projektů přidávat částky, které převážně v podobě „víceprací“ na projektu vykazuje. Toto je také většinou způsobeno zmiňovanou absencí podrobnějších kalkulací cen prováděných projektů.
- **Motivovat k dřívější úhradě vydaných faktur** – společnost by mohla motivovat odběratele k úhradě vystavených faktur před splatností například využitím skonta. Je však nutné efektivnost této motivace propočítat. Dále by společnost mohla motivovat k dřívější úhradě faktur zveřejněním dluhu na serverech, které jsou k těmto účelům provozovány. V případech, jedná-li se o opakující se spolupráci, nabídnout za včasnou úhradu přednostní zpracování zakázky.
- **Pohledávky po splatnosti prodat faktoringovým společností** – vzhledem ke zkušenostem s pozdní úhradou pohledávek by společnost neměla příliš plýtvat náklady na vymáhání plateb a spíše tyto pohledávky postoupit faktoringové společnosti. Pozitivem tohoto řešení je okamžitá přeměna nedobytné pohledávky na

peněžní prostředky. Negativem je snížení hodnoty pohledávky o odměnu faktoringové společnosti.

Společnosti se vzhledem k předchozímu bodu (kumulaci pohledávek) navyšují krátkodobé závazky, především závazky z obchodních vztahů, neboť u ní dochází k druhotné platební neschopnosti. S neproplacenými pohledávkami společnosti souvisí nejen vznik její platební neschopnosti, ale také další náklady spojené s úhradou penalizace za prodlení plateb za závazky společnosti. Vzhledem k tomu, že růst závazků společnosti je způsoben primárně pozdními úhradami přijatých faktur, lze jako další doporučení pro optimalizaci této oblasti navrhnout:

- **Tvoření rezerv** – ve společnosti nejsou tvořeny rezervy pro případ nedostatku finančních prostředků. Společnost řeší nedostatky pouze ve chvíli, kdy nastanou a nesnaží se jim nijak předcházet. V mnoha případech také spoléhá na poskytnutí dotací, které využívá k vyrovnání nedostatku finančních prostředků.

## Závěr

Tato diplomová práce je věnována finančnímu řízení a optimalizaci cash flow ve zvolené společnosti, které má dopady na efektivní fungování společnosti. Řízení peněžních toků je jedním z nejdůležitějších faktorů, které vedou k úspěchu společnosti, a měla by mu být věnována patřičná pozornost.

Hlavním cílem předložené diplomové práce bylo na základě aktuálního stavu plánování a řízení cash flow ve zvolené společnosti navrhnout doporučení pro tuto oblast a zároveň navrhnout postupy vedoucí k optimalizaci cash flow.

Výchozím bodem práce byla rešerše odborné české a zahraniční literatury, která se věnuje problematice finančního řízení, plánování, cash flow a činnostem, které jsou s cash flow spjaty. Zpracované teoretické poznatky byly v druhé části aplikovány na konkrétní společnost UBK, s.r.o.

Společnost UBK, s.r.o., ve které byl posuzován stav finančního řízení a plánování cash flow, je rozvíjející se společností, která začínala jako dceřiná pobočka zavedené německé společnosti UBK GmbH a v roce 2013 došlo k osamostatnění. Od roku 2013 se tedy snaží prosadit ve vysoce konkurenčním trhu vývoje software a aplikací. Společnost byla vybrána především z důvodu absence finančního řízení a plánování cash flow, které má za následek finanční problémy ve společnosti.

Praktická část práce se v úvodu věnovala představení, charakteristice a popsání současného stavu ve společnosti týkající se finančního řízení a plánování. Vzhledem k tomu, že společnost své cash flow nijak neřídí ani neplánuje, stala se nezbytnou součástí zjištění finančního stavu ve společnosti finanční analýza.

Za účelem vyhodnocení stavu peněžních toků ve společnosti UBK, s.r.o. se staly výchozím materiálem výkazy společnosti a to rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Vzhledem k tomu, že společnost funguje samostatně teprve od roku 2013 a až v současné době vykazuje relevantnější účetní data. Proto se staly předmětem analýzy účetní výkazy za roky 2015, 2016 a 2017. Ze vstupních údajů, zjištěných z účetních výkazů, byl nepřímou metodou sestaven výkaz cash flow pro všechny analyzované roky. Celkový cash flow i jednotlivé oblasti, které jsou součástí výkazu, byly slovně interpretovány a hodnota provozního cash flow byla použita v další části analýzy společnosti.

Za účelem získání uceleného pohledu na hospodaření společnosti bylo provedeno hodnocení majetkové a kapitálové struktury a srovnání výsledku hospodaření a peněžního toku. Další

obsáhlou částí předložené práce se stala finanční analýza z pohledu externího analytika. Nejprve bylo analyzováno cash flow za pomoci horizontální analýzy a ukazatelů založených na bázi cash flow. Dále byly zpracovány typické a nejpoužívanější ukazatele, jako je čistý pracovní kapitál, poměrové ukazatele rentability doplněny o DuPontovu analýzu, ukazatele aktivity a v poslední řadě ukazatele likvidity. Pro úplnost byl také zpracován jeden bankrotní a bonitní model, především za účelem doplnění kompletního pohledu na finanční situaci ve společnosti.

S ohledem na rozdílnou vypovídací schopnost ukazatelů založených na bázi cash flow a ukazatelů založených především na velikosti zisku, byla provedena komparace těchto dvou ukazatelů.

Na základě výsledků analýz byly shrnuty získané informace o finanční situaci ve společnosti a byla navržena doporučení pro optimalizaci finančního řízení a plánování cash flow.

Z výsledků bylo zjištěno, že nejzávažnějším problémem je absence jakéhokoliv finančního řízení či plánování peněžních toků, která s sebou nese následky v podobě špatného hospodaření s peněžními prostředky. Společnost sice dosahuje uspokojivých tržeb, avšak značná část peněžních prostředků je použita na náklady, které lze v mnoha případech minimalizovat. Jedná se například o osobní náklady, náklady na vymáhání pohledávek, náklady na penále z prodlení úhrady přijatých faktur, náklady na smluvní pokuty za prodlení plateb nájemného.

Analýza výkazu cash flow přinesla kladné výsledky celkového peněžního toku pouze v roce 2015, v roce 2016 byla vykázána záporná hodnota, která v roce 2017 ještě více klesla. Hlavní příčinou záporné hodnoty cash flow je množství pohledávek z obchodních vztahů, u kterých dochází v mnoha případech ke zpoždění úhrady, což má za následek růst závazků společnosti, které společnost není schopna včas hradit. Společnosti vznikají v souvislosti s pohledávkami náklady na vymáhání a v souvislosti se závazky náklady na penalizaci za pozdní platby.

Další provedené analýzy nevykazují stejně špatné výsledky jako ukazatele na bázi cash flow, avšak je z nich patrné, že se finanční situace společnosti zhoršuje a je nejvyšší čas, aby se společnost zaměřila na řízení peněžních toků, jinak mohou nastat existenční problémy společnosti. Společnost sice dle nasmlouvaných a příslibených zakázek očekává zvýšení tržeb, avšak nebude-li se snažit řešit náklady související se svojí činností, nepřinese zvýšení tržeb žádné efektivní výsledky. Společnosti začínají růst zbytečné náklady už při sjednávání zakázky, v důsledku nestanovení podmínek týkajících se úhrady pohledávek či nepropracovanou kalkulací ceny. Pokud se bude zabývat řešením svojí finanční situace dle návrhů optimalizace řízení a plánování cash flow, získá společnost lepší konkurenceschopnost, která povede k rozvoji společnosti.

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Bodování výsledků Kralicekova Quicktestu .....	25
Tabulka č. 2: Standardní schéma přehledu o peněžních tocích.....	31
Tabulka č. 3: Výkaz cash flow za rok 2015, 2016 a 2017 (v tis. Kč) .....	50
Tabulka č. 4: Přehled hlavních položek výkazu cash flow v letech 2015, 2016 a 2017 (v tis. Kč).....	51
Tabulka č. 5: Přehled peněžních toků z hlavní výdělečné (provozní) činnosti (v tis. Kč).....	52
Tabulka č. 6: Přehled peněžních toků z investiční činnosti (v tis. Kč) .....	54
Tabulka č. 7: Přehled peněžního toku z finanční činnosti (v tis. Kč) .....	55
Tabulka č. 9: Srovnání výsledku hospodaření za účetní období a celkového peněžního toku za rok 2015, 2016 a 2017 (v tis. Kč).....	56
Tabulka č. 10: Údaje pro horizontální analýzu výkazu cash flow (v tis. Kč) .....	57
Tabulka č. 11: Horizontální analýza výkazu cash flow vyjádřená v relativní a absolutní změně .....	58
Tabulka č. 12: Údaje pro výpočet ukazatelů na bázi cash flow (v tis. Kč) .....	59
Tabulka č. 13: Výsledky ukazatelů na bázi cash flow .....	59
Tabulka č. 8: Hlavní položky rozvahy (netto stav v tis. Kč).....	61
Tabulka č. 14: Výchozí údaje oběžných aktiv a krátkodobých závazků a ČPK (v tis. Kč).....	63
Tabulka č. 15: Údaje pro výpočet ukazatelů rentability (v tis. Kč) .....	65
Tabulka č. 16: Výsledky ukazatelů rentability .....	65
Tabulka č. 17: Údaje pro výpočet ukazatele aktivity (v tis. Kč).....	68
Tabulka č. 18: Výsledky ukazatelů aktivity .....	68
Tabulka č. 19: Vstupní údaje pro výpočet běžné likvidity a výsledek ukazatele běžné likvidity (v tis. Kč).....	69
Tabulka č. 20: Altmanův model.....	70
Tabulka č. 21: Model Kralicekův Quicktest .....	70
Tabulka č. 22: Kralicekův Quicktest - bodování.....	70
Tabulka č. 23: Kralicekův Quicktest - hodnocení.....	71
Tabulka č. 24: Srovnání likvidity z cash flow a ukazatele běžné likvidity .....	71
Tabulka č. 25: Rentabilita celkového kapitálu z cash flow vs. ukazatel ROA .....	72
Tabulka č. 26: Rentabilita tržeb z cash flow vs. ukazatel ROS .....	72
Tabulka č. 27: Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow vs. ukazatel ROE.....	73
Tabulka č. 28: Prognóza tržeb dle předpokladů společnosti (v tis. Kč).....	77
Tabulka č. 29: Prognóza tržeb na základě minulého vývoje (v tis. Kč).....	78
Tabulka č. 30: Výchozí data pro výpočet procentuálního podílu nákladů na tržbách (v tis. Kč) .....	79
Tabulka č. 31: Procentuální podíl nákladů na tržbách .....	79
Tabulka č. 32: Procentuální podíl aktiv a pasiv na tržbách.....	80

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Postup tvorby diplomové práce .....	8
Obrázek č. 2: Schéma tvorby a užití finančních prostředků .....	10
Obrázek č. 3: Propojení mezi finančním managementem, finančním účetnictvím a nákladovým účetnictvím .....	13
Obrázek č. 4: DuPont analýza (Pyramidový rozklad rentability) .....	19
Obrázek č. 5: Schéma cash flow v produkčním cyklu podniku .....	27
Obrázek č. 6: Cash flow podniku .....	30
Obrázek č. 7: Struktura sestavení přehledu cash flow přímou čistou metodou .....	34
Obrázek č. 8: Schéma zjišťování cash flow nepravou přímou metodou.....	36
Obrázek č. 9: Schéma sestavení cash flow nepřímou metodou .....	37
Obrázek č. 10: Proces v tříbilančním systému .....	39
Obrázek č. 11: Propojení kvartálních plánů s ročním plánem .....	44
Obrázek č. 12: Organizační struktura společnosti.....	48
Obrázek č. 13: Vývoj jednotlivých položek čistého peněžního toku z provozní činnosti .....	54
Obrázek č. 14: Vývoj hlavních složek aktiv společnosti .....	61
Obrázek č. 15: Vývoj hlavních složek pasiv společnosti .....	62
Obrázek č. 16: Složení a vývoj položek krátkodobých závazků jako součásti čistého pracovního kapitálu .....	64
Obrázek č. 17: DuPontova analýza .....	67
Obrázek č. 18: Graf prognózy budoucího vývoje tržeb dle předpokladů společnosti .....	77
Obrázek č. 19: Graf prognózy budoucího vývoje tržeb na základě minulého vývoje .....	78

## **Seznam použitých zkratk**

ČPK – čisté pohotové prostředky

EAT – Eat after Taxes (čistý zisk)

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes (výsledek hospodaření před úroky a zdaněním)

ROA – Return on assets (rentabilita aktiv)

ROC – Return on costs (rentabilita nákladů)

ROE – Return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROS – Return on sales (rentabilita tržeb)

VK- Vlastní kapitál



## Seznam použité literatury

- [1] ALTMAN, Edward I. *Corporate financial distress and bankruptcy: a complete guide to predicting & avoiding distress and profiting from bankruptcy*. 2nd ed. New York: Wiley, c1993. ISBN 978-0471552536.
- [2] C. HIGGINS, Robert. *Analysis for Financial Management + Standard and Poor's Educational Version of Market Insight*. 7. McGraw-Hill Higher Education, 2003. ISBN 978 - 0072863642.
- [3] ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN isbn80-251-1124-5.
- [4] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 8086929442.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Lilia, ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. Plzeň: NAVA TISK, 2012. 102 s. ISBN 978-80-7211-425-2.
- [6] *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. Praha: Economia, a.s. ISSN issn1210-0714.
- [7] FREIBERG, František. *Cash-flow: řízení likvidity podniku*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN isbn80-85943-37-9.
- [8] GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0684-x.
- [9] HARNA, L., REZKOVÁ, J., BŘEZINOVÁ, H. *Finanční analýza včetně softwaru*. 3. vyd. Praha: BILANCE, spol. s r. o., 2007. 72 s. ISBN 80-86371-49-2.
- [10] HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ Drahomíra a ŠTEKER Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [12] KUBÍČKOVÁ, Dana a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [13] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

- [14] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C.H. Beck, 2004. *Ekonomie* (C.H. Beck). ISBN 80-7179-802-9.
- [15] KRALICEK, Peter. *Bilanzen lesen - eine einföhrung*. 3. Auflage. München: ZERO Werbeagentur, 2007. ISBN ISBN 978-3-636-01443-6.
- [16] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [17] LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [18] *Management*. Edited by Heinz Weihrich - Harold Koontz. [1. vyd.]. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [19] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN -978-80-247-5316-4.
- [20] Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. [online]. © 2012-2014 [cit. 2019-1-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=167429>
- [21] PASEKOVÁ, Marie, STROUHAL, Jiří. *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS) v praktických aplikacích*. 1.vyd.Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012. 206 s. ISBN 978-80-7454-151-3. PEDDINA, Mohana Rao. *Financial Statement Analysis and Reporting* [online]. PHI Learning Pvt, Ltd, 2011. 678 s. ISBN: 978-81-203-3949-1., [cit. 2019-01-20]. Dostupné z WWW: < <http://books.google.cz/books?id=97a8SG9hvMgC&hl=cs> >
- [22] PEDDINA, Mohana Rao. *Financial Statement Analysis and Reporting* [online]. PHI Learning Pvt, Ltd, 2011. 678 s. ISBN: 978-81-203-3949-1., [cit. 2019-01-11]. Dostupné z WWW: < <http://books.google.cz/books?id=97a8SG9hvMgC&hl=cs> >
- [23] REŽŇÁKOVÁ, Mária a Marek ZINECKER. *Finanční management*. 2. část. Vyd. 2. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214-2488-5.
- [24] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [25] RYNEŠ, Petr. *Cash flow v účetní závěrce*. 3. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2009. ISBN 8072634909.
- [26] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN isbn978-80-251-3130-5.

- [27] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025133866.
- [28] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [29] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2424-9.
- [30] STEISS, Alan Walter a Emeka O. Cyprian NWAGWU. *Financial planning and management in public organizations*. New York: Marcel Dekker, c2001. ISBN 0-8247-0583-1.
- [31] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. 464 s. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-1992-4.
- [32] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN isbn-978-80-7400-117-8.
- [33] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN isbn-978-80-271-0689-9.
- [34] UBK s.r.o. | Kdo jsme . [online]. Copyright © 2015 Vytvořeno UBK s.r.o. [cit. 20.01.2019]. Dostupné z: <https://www.ubk.cz/cz/onas/kdo-jsme>
- [35] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- [36] VANČUROVÁ, Pavlína. Jak na sestavení cash-flow přímou i nepřímou metodou. *Účetnictví v zemědělství* [online časopis]. 2013,3[cit. 2019-01-28] Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d41534v52478-jak-na-sestaveni-cash-flow-primou-i-nepriou-metodou/>
- [37] VORBOVÁ, Helena. *Výkaz cash flow a finanční analýza*. 2., dopl. vyd. Praha: Linde, 1999. Daňová a hospodářská kartotéka. ISBN 8086131092.
- [38] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605457.

### **Legislativa:**

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví

Český účetní standard č. 023 – Přehled o peněžních tocích

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví

IFRS

## **Seznam příloh**

Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu za roky 2015 – 2017 (v tis. Kč)

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty za roky 2015 – 2017 (v tis. Kč)

# Příloha A: Rozvaha v plném rozsahu za roky 2015 – 2017 (v tis. Kč)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.500/2002 Sb.

## ROZVAHA (BALANCE)

ke dni 31.12.2015  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
UBK s.r.o. Individuelle  
Softwareentwicklung

Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky  
Denisovo nábřeží 6  
Plzeň  
301 00

IČ
26377993

Označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			31.12.2014
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	8 720	-2 180	6 540	4 382
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	3 795	-2 180	1 615	1 179
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	1 229	-899	330	197
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5	25	-25		
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
	3. Software	7	1 204	-874	330	197
	4. Ocenitelná práva	8				
	5. Goodwill	9				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	2 540	-1 281	1 259	956
B. II. 1.	Pozemky	14				
	2. Stavby	15				
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmot. movitých věcí	16	2 388	-1 281	1 107	804
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	152		152	152
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	26		26	26
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	24				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	26		26	26
	4. Zápůjčky a úvěry-ovládaná n. ovládající osoba, podstatný vliv	27				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				




Označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			31.12.2014
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	31	4 323		4 323	3 114
C.I.	Zásoby	32				
C.I. 1.	Materiál	33				
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3. Výrobky	35				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5. Zboží	37				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	39				
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4. Pohledávky za společnosti	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	144				
	6. Dohadné účty aktivní	44				
	7. Jiné pohledávky	45				
	8. Odložená daňová pohledávka	46				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	47	2 802		2 802	2 812
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	2 557		2 557	2 644
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	50				
	4. Pohledávky za společnosti	51				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	52				
	6. Stát - daňové pohledávky	53	245		245	168
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	54				
	8. Dohadné účty aktivní	55				
	9. Jiné pohledávky	56				
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	57	1 521		1 521	302
C.IV. 1.	Peníze	58	242		242	4
	2. Účty v bankách	59	1 279		1 279	298
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	60				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	61				
D.I.	Časové rozlišení	62	602		602	89
D.I. 1.	Náklady příštích období	63	602		602	89
	2. Komplexní náklady příštích období	64				
	3. Příjmy příštích období	65				

Označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	31.12.2014 6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	67	6 540	4 382
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	68	4 339	4 291
A. I.	<b>Základní kapitál</b>	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	70	200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
	3. Změny základního kapitálu	72		
A. II.	<b>Kapitálové fondy</b>	73		
A. II. 1.	Ážio	74		
	2. Ostatní kapitálové fondy	75		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch.korporací	77		
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	78	18	18
A. III. 1.	Rezervní fond	79	18	18
	2. Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	81	4 073	3 132
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	4 073	3 132
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	83		
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	84		
A. V.1.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období H-I</b>	85	48	941
A. V.2.	<b>Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku I-I</b>	185		
B.	<b>Cizí zdroje</b>	86	2 201	91
B. I.	<b>Rezervy</b>	87		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	88		
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	89		
	3. Rezerva na daň z příjmu	90		
	4. Ostatní rezervy	91		
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	92		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	93		
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	94		
	3. Závazky - podstatný vliv	95		
	4. Závazky ke společníkům	96		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	97		
	6. Vydané dluhopisy	98		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	99		
	8. Dohadné účty pasivní	100		
	9. Jiné závazky	101		
	10. Odložený daňový závazek	102		



Označ a	PASIVA b	řád c	Běžné účetní období 5	31.12.2014 6
B. III.	Krátkodobé závazky	103	2 201	91
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	1 495	2 038
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	105		
	3. Závazky - podstatný vliv	106		
	4. Závazky ke společníkům	107		1 055
	5. Závazky k zaměstnancům	108		
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	485	473
	7. Stát - daňové závazky a dotace	110	153	-3 484
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	111		
	9. Vydané dluhopisy	112		
	10. Dohadné účty pasivní	113	23	9
	11. Jiné závazky	114	45	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	115		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	117		
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení	119		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120		
	2. Výnosy příštích období	121		

Okamžik sestavení 10.03.16	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky Lukáš Tomášek	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou   <b>UBK s.r.o.</b> Denisovo náměstí 6, 301 00 Plzeň www.ubk.cz IČ: 26377993, DIČ: CZ26377993
-------------------------------	---	--

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

UBK s.r.o.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmu

**ke dni 31.12.2017**  
( v celých tisících Kč )

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Denisovo nábřeží 2568/6  
Plzeň 1  
301 00

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2017		26377993

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období		Minulé úč. období		
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	Součet A. až D.	1	15 643	2 687	12 956	12 249
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál		2				
B.	Dlouhodobý majetek	Součet B.I. až B.III.	3	4 411	2 687	1 724	1 412
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	Součet I.1. až I.5.	4	1 262	1 193	69	182
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		5				
B.I.2.	Ocenitelná práva		6	1 262	1 193	69	182
B.I.2.1.	Software		7	1 262	1 193	69	182
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva		8				
B.I.3.	Goodwill		9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek		11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	Součet II.1. až II.5.	14	3 123	1 494	1 629	1 204
B.II.1.	Pozemky a stavby		15				
B.II.1.1.	Pozemky		16				
B.II.1.2.	Stavby		17				
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory		18	2 971	1 494	1 477	1 052
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku		19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek		20	152		152	152
B.II.4.1.	Pěstičelské celky trvalých porostů		21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny		22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek		23	152		152	152
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek		24				
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		25				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		26				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	Součet III.1. až III.7.	27	26		26	26
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		28				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba		29				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv		30				

Označení	AKTIVA	čís. řád.	Běžné účetní období		Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	26		26	26
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	10 606		10 606	10 555
C.I.	Zásoby	Součet I.1. až I.5.				
C.I.1.	Materiál	39				
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				
C.I.3.	Výrobky a zboží	41				
C.I.3.1.	Výrobky	42				
C.I.3.2.	Zboží	43				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky	Součet II.1. až II.2.	9 948		9 948	9 422
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	11		11	10
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52	11		11	10
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56	11		11	10
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	9 937		9 937	9 412
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	5 566		5 566	9 121
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	4 371		4 371	291
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	411		411	281
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	10		10	10
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	3 950		3 950	
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67				



Označení	AKTIVA		čís. řad.	Běžné účetní období		Minulé úč. období	
	a	b		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek		70				
C.IV.	Peněžní prostředky	Součet IV.1. až IV.2.	71	658		658	1 133
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně		72	632		632	1 093
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech		73	26		26	40
D.	Časové rozlišení aktiv	Součet D.1. až D.3.	74	626		626	282
D.1.	Náklady příštích období		75	626		626	282
D.2.	Komplexní náklady příštích období		76				
D.3.	Příjmy příštích období		77				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D.	78	12 956	12 249
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI.	79	6 914	6 868
A.I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	80	200	200
A.I.1.	Základní kapitál		81	200	200
A.I.2.	Vlastní podíly (-)		82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		83		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	Součet II.1. až II.2.	84		
A.II.1.	Ážio		85		
A.II.2.	Kapitálové fondy		86		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		87		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		89		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		91		
A.III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	92	18	18
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy		93	18	18
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		94		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	Součet IV.1. až IV.3.	95	6 650	4 237
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let		96	6 650	4 237
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		97		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		99	46	2 413
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		100		
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C.	101	6 012	5 270
B.	Rezervy	Součet B.1. až B.4.	102		
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmu		104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		105		
B.4.	Ostatní rezervy		106		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
C.	Závazky	Součet C.I. až C.II.	107	6 012	5 270
C.I.	Dlouhodobé závazky	Součet I.1. až I.9.	108	1 536	1 234
C.I.1.	Vydané dluhopisy		109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy		111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím		112		564
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahu		114	7	29
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv		117		
C.I.8.	Odložený daňový závazek		118		
C.I.9.	Závazky - ostatní		119	1 529	641
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům		120	418	112
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní		121	20	31
C.I.9.3.	Jiné závazky		122	1 091	498
C.II.	Krátkodobé závazky	Součet II.1. až II.8.	123	4 476	4 036
C.II.1.	Vydané dluhopisy		124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy		125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy		126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím		127	1 995	526
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		128		
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahu		129	805	1 562
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě		130		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv		132		
C.II.8.	Závazky ostatní		133	1 676	1 948
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům		134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům		136	805	785
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		137	693	538
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace		138	178	625
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní		139		
C.II.8.7.	Jiné závazky		140		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
D.	Časové rozlišení pasiv	Součet D.1. až D.2.	141	30	111
D.1.	Výdaje příštích období		142	30	111
D.2.	Výnosy příštích období		143		

Sestaveno dne: 24.07.2018

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky  
nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Denisovo náměstí 9, 201 00 Plzeň  
IČO: 252 42 42  
DIČ: CZ03077997

Právní forma účetní jednotky

Předmět podnikání  
Činnosti v oblasti informačních  
technologií

Pozn.:



# Příloha B: Výkaz zisku a ztráty za roky 2015 – 2017 (v tis. Kč)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.500/2002 Sb.

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni 31.12.2015  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky  
UBK s.r.o. Individuelle  
Softwareentwicklung  
Sídlo, bydlíště nebo místo podnikání  
účetní jednotky  
Denisovo nábřeží 6  
Plzeň  
301 00

IČ
26377993

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Sledovaném 1	31.12.2014 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		17
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		21
+	Obchodní marže	3		-4
II.	Výkony	4	19 818	18 367
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	19 818	18 367
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	6		
	3. Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba	8	7 230	7 536
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	985	439
	2. Služby	10	6 245	7 097
+	Přidaná hodnota	11	12 588	10 827
C.	Osobní náklady	12	16 399	14 395
C. 1.	Mzdové náklady	13	12 148	10 642
	2. Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 070	3 567
	4. Sociální náklady	16	181	186
D.	Daně a poplatky	17	58	12
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	417	600
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	236	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	236	
	2. Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
	2. Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opr.pol.v provoz.obl.a komp.nákl.př.obd	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 419	5 651
H.	Ostatní provozní náklady	27	117	183
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	252	1 288



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			Sledovaném 1	31.12.2014 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podily	32		
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovlád. osobách a v úč. jedn. pod podst. vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII .	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	1	1
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	-34	1
O.	Ostatní finanční náklady	45	128	112
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	48	-163	-112
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	49	41	235
Q. 1.	- splatná	50	41	235
2.	- odložená	51		
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	52	48	941
XIII .	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	60	48	941
*** *	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	61	89	1 176

Právní forma účetní jednotky: s.r.o.  
Předmět podnikání : poskytování software a poradenství

Okamžik sestavení 10.03.16	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky Lukáš Tomášek	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou  UBK s.r.o. Denisovo náměstí 6, 301 00 Plzeň www.ubk.cz IČ: 26377993, DIČ: CZ26377993
-------------------------------	---	---

Ekonomický systém JUMP Lic. # 26377993 UBK s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmu

1 x příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2017		26377993

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

UBK s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Denisovo nábřeží 2568/6  
Plzeň 1  
301 00

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	17 603	22 551
II.	Tržby za prodej zboží	2	1 281	448
A.	Výkonová spotřeba	Součet A.1. až A.3.	8 784	8 747
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4		17
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	1 072	632
A. 3.	Služby	6	7 712	8 098
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady	Součet D.1. až D.2.	20 190	17 283
D. 1.	Mzdové náklady	10	14 941	12 735
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	5 249	4 548
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	4 962	4 281
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	287	267
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	Součet E.1. až E.3.	715	681
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	715	681
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	715	681
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	Součet III.1. až III.3.	11 555	7 211
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		297
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	11 555	6 914
F.	Ostatní provozní náklady	Součet F.1. až F.5.	142	241
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		81
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	3	7
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	139	153
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	608	3 258



Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
a	b	c		
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	Součet IV.1. až IV.2.	31	
IV. 1.	Výnosy z podílu - ovládaná nebo ovládající osoba		32	
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílu		33	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		34	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Součet V.1. až V.2.	35	
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		36	
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		37	
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		38	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	Součet VI.1. až VI.2.	39	2
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		40	2
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	185
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		44	185
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	22
K.	Ostatní finanční náklady		47	230
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.		48	-391
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)		49	217
L.	Daň z příjmu	Součet L.1. až L.2.	50	171
L. 1.	Daň z příjmu splatná		51	171
L. 2.	Daň z příjmu odložená (+/-)		52	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.		53	46
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.		55	46
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.		56	30 463

Sestaveno dne: 24.07.2018

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky  
nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou  
Denišovo náměstí 8, 301 00 Plzeň  
www.ups.cz  
IČ: 26377993, DIČ: CZ26377993

Právní forma účetní jednotky

Předmět podnikání

Pozn.:

Činnosti v oblasti informačních  
technologií

## **Abstrakt**

BEZVODOVÁ, Šárka. *Optimalizace řízení a plánování cash flow*. Plzeň, 2019. 109 s.  
Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

### **Klíčová slova:**

Cash flow, finanční řízení, finanční plánování, finanční analýza, optimalizace.

Předmětem diplomové práce je optimalizace řízení a plánování cash flow. První část práce je věnována teoretickému vymezení finančního plánování, cash flow, finančního řízení a finanční analýze. Poté jsou teoretické poznatky aplikovány na společnost UBK, s.r.o. z pohledu externího analytika za roky 2015 – 2017. Zdrojem dat jsou veřejně dostupné účetní výkazy. Po představení společnosti následuje zhodnocení aktuálního stavu finančního řízení a plánování cash flow. Za účelem návrhu optimalizace řízení a plánování cash flow je provedena nejen analýza výkazu cash flow, ale také finanční analýza. Na základě výsledků provedené analýzy je zpracováno doporučení pro finanční řízení společnosti a optimalizaci cash flow.

Závěr práce obsahuje rekapitulaci nejvýznamnějších informací a shrnutí celkové situace společnosti za sledované období.

## **Abstract**

BEZVODOVÁ, Šárka. *Optimization of cash flow management and planning*. Pilsen, 2019. 109 p. Diploma Thesis. Univerzity of West Bohemia. Faculty of Economics.

### **Key words:**

Cash flow, financial management, financial planning, financial analysis, optimization.

The subject of the diploma thesis is optimization of cash flow management and planning. The first part is devoted to the theoretical definition of financial planning, cash flow, financial management and financial analysis. Theoretical knowledge is then applied to UBK, s.r.o. from the perspective of an external analyst for the years 2015-2017. The source of data is publicly available financial statements. After presentation of company follows evaluation of the current state of financial management and cash flow planning. In order to design optimization of cash flow management and planning, not only is the cash flow statement analyzed but also the financial analysis. Based on the results of the analysis, are developed recommendations for the company's financial management and cash flow optimization.

The conclusion of the thesis contains a recapitulation of the most important information and a summary of the overall situation of the company over the monitored period.