

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Controlling likvidity a cash flow v podniku
Transformarding a.s.**

**Cash-Flow and liquidity controlling in the company
Transformarding a.s.**

Bc. Kamila Průchová

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila PRŮCHOVÁ**
Osobní číslo: **K12N0137P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Controlling likvidity a cash flow v podniku
Transforwarding a.s.**
Zadávající 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. Vymezte hlavní úkoly controllingu.
2. Popište nástroje controllingu v oblasti řízení likvidity a cash flow.
3. Charakterizujte zvolený podnik.
4. Proveďte hodnocení efektivity controllingových aktivit a řízení cash flow.
5. Formulujte závěry a navrhněte možná doporučení.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling likvidity a cash flow v podniku Transforwarding a.s.“

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

V Plzni dne 20. 4. 2015

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Josefu Červenému, Ph.D., za cenné a užitečné rady, připomínky a za odborné vedení celé práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Daniele Zelendové (Dominové), vedoucí finančního oddělení *Transforwarding a.s.* a dalším zaměstnancům této firmy za vstřícnou spolupráci a poskytnutí potřebných materiálů, které byly použity k vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 CONTROLLING.....	10
1.1 Definice pojmu controlling.....	10
1.2 Vývoj controllingu.....	11
1.3 Cíle, funkce a úlohy controllingu	12
<i>1.3.1 Cíle controllingu.....</i>	<i>12</i>
<i>1.3.2 Funkce controllingu.....</i>	<i>14</i>
<i>1.3.3 Úlohy controllingu.....</i>	<i>15</i>
1.4 Controller a controlling.....	15
1.5 Strategický a operativní controlling.....	17
<i>1.5.1 Operativní controlling</i>	<i>18</i>
<i>1.5.2 Strategický controlling.....</i>	<i>18</i>
1.6 Controlling v organizační struktuře	20
<i>1.6.1 Přidělení controllingových úloh již existujícím útvarům (tzv. samocontrolling).....</i>	<i>21</i>
<i>1.6.2 Vybudování samostatné pozice controllera nebo celého controllingového útvaru.....</i>	<i>21</i>
<i>1.6.3 Přenechání controllingových úloh externímu controllerovi.....</i>	<i>25</i>
1.7 Specifika controllingu v malých a středních podnicích.....	25
2 METODY A NÁSTROJE CONTROLLINGU V OBLASTI ŘÍZENÍ LIKVIDITY A CASH FLOW	26
2.1 Finanční controlling.....	26
<i>2.1.1 Funkce finančního controllingu.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.2 Organizace finančního controllingu.....</i>	<i>27</i>
2.2 Finanční analýza	28

2.3.1 Ukazatele rentability.....	29
2.4 Controlling likvidity	30
2.4.1 Controlling průběžné likvidity	31
2.4.2 Ukazatele likvidity.....	33
2.4.3 Metoda Cash flow	35
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	40
3.1 Historie společnosti.....	41
3.2 Filozofie a poslání společnosti	43
3.3 Hlavní obor podnikání.....	44
3.4 Organizační struktura	46
4 CONTROLLING V PODNIKU TRANSFORWARDING a.s.	49
4.1 Podnikové informační systémy.....	49
4.2 Funkce controllingu	50
4.3 Finanční oddělení.....	53
4.4 Finanční politika společnosti	54
4.4.1 Finanční zdroje.....	54
4.4.2 Fakturace a splatnost pohledávek	55
4.5 Vybrané ukazatele likvidity a cash-flow	58
4.5.1 Ukazatele likvidity.....	58
4.5.2 Ostatní ukazatele mající vliv na likviditu.....	59
4.5.3 Metoda cash-flow.....	61
4.5.4 Zajišťování každodenní likvidity	66
4.6 Rizika ohrožující likviditu společnosti	68
4.6.1 Kurzová rizika.....	68
4.6.2 Kreditní rizika.....	69
5 ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY CONTROLLINGU A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	71

5.1 Zhodnocení efektivity controllingu	71
5.2 Návrh na zlepšení.....	74
ZÁVĚR	81
SEZNAM TABULEK.....	83
SEZNAM OBRÁZKŮ	84
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	85
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Základním cílem podnikání téměř všech firem je dosažení zisku a zvýšení hodnoty podniku. Dynamičnost dnešní doby však vyžaduje od podnikatelů mnohem více než jen genezi výrobků a služeb s očekáváním, že najdou své místo na trhu. Konkurenční prostředí nutí firmy k neustálým inovacím, nejen v oblasti výrobků a služeb, ale především v oblasti řízení. Aby podnik úspěšně vystupoval na trhu, nelze se omezit pouze na maximální uspokojení zákazníka, ale je zapotřebí dbát i na správný chod celé firmy. Užitečným nástrojem, jenž pomáhá vedení a odpovědným osobám při řízení podniku je právě controlling.

Controlling lze označit, jako moderní metodu řízení podniku, která řídicím osobám umožňuje snadnější vyhodnocení ekonomické situace podniku a plánovaných záměrů. V dnešní době již controlling není jen výsadou velkých firem, což dokládá stále rostoucí počet především středních firem, které tohoto nástroje při svém podnikání využívají. K zavedení controllingu v podniku není nutné mít ve firmě specializované controllingové oddělení. Praxe ukazuje, že controlling je protkán všemi útvary, mnohdy jeho prvky lze nalézt tam, kde žádné controllingové oddělení zavedeno není.

Efektivní controlling neumí nahlédnout do budoucnosti, ale cíleně ji připravuje, ovlivňuje a tvoří. Jedná se o neustálý proces plánování, měření, kontrolování a hodnocení, jenž umožňuje včas odhalit odchylky plánovaných hodnot a stanovit nápravná opatření. Controllingové systémy se nezaměřují na hledání důsledků odchylek plánu a skutečnosti, ale především na odhalení jejich příčin, aby tato úzká místa bylo možné trvale odstranit. Společnosti využitím controllingu mohou disponovat vyšší mírou flexibility, díky níž mohou snadněji přizpůsobovat své strategie a plány rychle se měnícímu prostředí, a tím zvyšovat svoji efektivnost, produktivitu a kvalitu poskytovaných služeb či výrobků. Controlling v dnešní době slouží pro zkvalitnění rozhodování a je tak podstatnou součástí řízení podniku.

Předložená kvalifikační práce na téma „Controlling likvidity a cash flow v podniku Transforwarding a.s.“ se zabývá posouzením controllingových aktivit v oblasti likvidity a cash flow v akciové společnosti Transforwarding.

Cílem diplomové práce je charakterizovat systém controllingu ve vybrané společnosti, posouzení controllingových aktivit v oblasti likvidity a cash flow a stanovení návrhů na zlepšení stávajícího systému.

Diplomová práce se skládá z praktické a teoretické části. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury, jejíž výčet je uveden v seznamu použitých zdrojů ke konci práce. Praktická část obsahuje především poznatky z vnitropodnikového prostředí a převádí poznatky z teorie do praxe.

Práce je členěna celkem do pěti hlavních kapitol. První kapitola obsahuje vymezení pojmu controlling společně s jeho cíli, funkcemi a úkoly. Dále je zde vysvětlena funkce controllera a rozdělení controllingu na operativní a strategickou složku. Konec kapitoly je věnován možnostem zařazení controllingu do organizační struktury podniku.

Druhá kapitola je zaměřena na metody a nástroje v oblasti controllingu likvidity a cash flow. Nejdříve je zde vysvětlena problematika finančního controllingu, jeho funkce a organizace. Dále tato kapitola obsahuje vymezení finanční analýzy, jakožto nepostradatelného nástroje controllingu. Podstatná část kapitoly je zaměřena na samostatný controlling likvidity a cash flow.

Ve třetí kapitole je představen podnik Transforwarding a.s., který byl pro tuto práci vybrán. V rámci této kapitoly je nastíněn historický vývoj společnosti, působnost, filozofie a poslání. Následuje charakteristika hlavního oboru podnikání a náhled do organizační struktury společnosti.

Čtvrtá kapitola je stěžejní částí diplomové práce. Zabývá se controllingem ve společnosti Transforwarding, s důrazem na controlling likvidity a cash flow. V této kapitole jsou popsány podnikové informační systémy, funkce controllingu, jež jsou aplikovány přímo na vybranou společnost, organizace controllingu a finanční politika. Ve druhé části kapitoly jsou počítány vybrané ukazatele likvidity a cash flow.

V poslední kapitole jsou formulovány závěry a stanoveny návrhy na zlepšení controllingu likvidity a cash flow ve společnosti Transforwarding.

1 CONTROLLING

Pojem controlling není z hlediska teorie jednoznačně vymezen. Různí autoři používají své vlastní definice, které se od sebe často liší, avšak význam zůstává podobný. Výraz controlling vychází ze základu anglického slova „control“ resp. „to control“, jež lze volně přeložit ve významu řídit, ovládat, mít pod kontrolou nebo ve významu kontrolovat, prověřovat. Není tedy jednoduché pojem controlling přeložit pouze jedním slovem, proto se i v neanglicky mluvících zemích nepřekládá. (Freiberg, 1997)

Existuje tedy rozpor o controllingu, jelikož v každém větším podniku je zaveden systém controllingu, avšak definic tohoto pojmu je v literatuře možno nalézt hned několik.

1.1 Definice pojmu controlling

Rolf Eschenbach ve své knize rozděluje chápání pojmu controlling podle jazykových oblastí. V angloamerických zemích představuje controlling jednu z hlavních funkcí managementu společně s plánováním a organizováním, jehož náplní je porovnání plánu se skutečností. Controlling zde není záležitostí pouze jedné osoby tzv. „controllera“, ale všech příslušných pracovníků napříč podnikovou hierarchií. Správně zavedený controlling pomáhá zjišťovat odchylky od plánu, a tím i jejich odstranění. Ve druhé jazykové oblasti, německé, je význam pojmu controlling rozdělen do tří interpretačních vzorů: controlling jako porovnání plán-skutečnost, controlling jako jednota plánování a kontroly a controlling jako ovlivňování chování. Někteří němečtí autoři se přiklonili k angloamerickému chápání controllingu, ale větší část německy píšících autorů pojímá controlling z funkčního hlediska a controllera jako pomocný orgán, který poskytuje managementu služby nebo je sám držitelem funkce controllingu. (Eschenbach, 2004)

Bohumil Král ve své publikaci „Manažerské účetnictví“ definuje controlling jako metodu, která má napomoci ke zvýšení účinnosti systému řízení tím, že pravidelně dochází ke srovnání podnikatelského procesu se žádoucím stavem, analyzování odchylek a aktualizování stanovených cílů. Základem úspěšného fungování controllingu v podniku je integrace plánování a kontroly do jednoho subsystému. (Král, 2010)

Péter Horváth definuje controlling jako „nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků“. (Horváth, 2002, s. 42)

Z výše uvedených definic vyplývají společné rysy chápání controllingu z pohledu různých autorů. Controlling je tedy systém řízení orientovaný na dosahování stanovených cílů podniku. Soustředí se zejména na analýzu odchylek skutečnosti od plánu, jejich včasné odhalení a následné odstranění. Controlling musí připravit podklady pro plánování, rozhodování a kontrolu. Controlleri by se měli orientovat především na budoucnost a z minulosti si brát pouze ponaučení, aby mohli nasměrovat podnik k úspěšnému naplnění vytyčených cílů.

Definice dle slovníku controllingu „Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.“ (International Group of Controlling, 2003, s. 227)

1.2 Vývoj controllingu

Vznik controllingu lze datovat od konce 19. století v USA a jak již bylo výše zmíněno, je možné členit do dvou oblastí: angloamerické a německé, přičemž angloamerická je považována za starší. Jeho počátky sahají do roku 1880, kdy americká železniční společnost Acheson, Topeka & Santa Fé Railway System jako první zavedla pozici controllera. Nejdříve se controlleri soustředili na úlohy zejména finančního charakteru. S postupem času docházelo ke zdokonalování nákladového účetnictví, v roce 1912 Donaldson Brown sestavil Du pontuv rozklad rentability investovaného kapitálu, a tedy bylo zřejmé, že i kompetence controllerů je nutné rozšiřovat a zdokonalovat. (Kutáč, 2012)

Zlomovým bodem pro vývoj controllingu bylo období hospodářské krize, kdy rostly nároky na řízení nákladů a podnikové plánování. V roce 1931 byl založen Controller's Institute of America (Americký institut controllerů), který jako první uveřejnil souhrn úloh controllera. V 80. letech 20. století vykazoval controlling tendence směřující k přerůstání nákladového účetnictví do manažerského. To mělo za následek rozvíjení nástrojů a metod, jež se používají i dnes (Activity Based Costing, Target Costing, Life Cycle Costing atd.) (Kutáč, 2012)

Do střední Evropy, zejména do německy mluvících zemí controlling proniknul prostřednictvím dceřiných společností amerických firem v období po druhé světové válce. Největší rozmach controllingu byl zaznamenán v 70. letech, kdy převážná většina německých podniků zavedla pozici controllera. Následně v roce 1979 Peter Horváth,

dnes jeden z nejdůležitějších představitelů, vydal knihu s názvem Controlling. V této knize se autor, na rozdíl od angloamerického pojetí, přiklání ke koordinační funkci. V 80. letech 20. století byl controlling posuzován v rámci dvou teorií: první teorie se zabývala koordinačně systémovým přístupem (tato teorie později převažovala) a druhá se zaměřovala na vztahy a konflikty mezi účastníky. (Kráal, 2010; Kutáč, 2012)

V České republice se výraz controlling začal používat v 90. letech v důsledku politických a ekonomických událostí. Jeho základy však můžeme datovat mnohem dále do minulosti, a to až do období první republiky. Mezi průkopníky v Čechách patří bezesporu podnik Baťa a.s. Zlín, který ve 30. letech 20. století patřil ke světové špičce, a to nejen díky konkurenceschopným výrobkům, ale právě i důsledné kontrole a fungujícímu vnitropodnikovému informačnímu systému. (Kutáč, 2012)

1.3 Cíle, funkce a úlohy controllingu

Controlling je podsystemem a součástí řízení podniku, proto je možné stanovit vymežit jeho funkce, úlohy a stanovit cíle. Důležité je, aby controlling podporoval management při dosahování stanovených cílů a byl v souladu se strategií podniku.

1.3.1 Cíle controllingu

K vybudování systému a funkcí controllingu je nutné stanovit cíle. Dle Eschenbacha můžeme cíle rozdělit na dvě kategorie:

- bezprostřední (přímé) cíle
- zprostředkované (nepřímé) cíle

1.3.1.1 Bezprostřední cíle

Bezprostředním, neboli také obecným či přímým cílem controllingu je přispět k zajištění a udržení životaschopnosti podniku. Termínem „přispět“ je zde myšleno, že dosažení cíle řízení nezávisí pouze na výkonnosti, ale je nutné použití dalších nástrojů řízení.

Zajištění životaschopnosti podniku zahrnuje tři cíle:

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace
- zajištění schopnosti reakce
- zajištění schopnosti koordinace

Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Cíl zajištění schopnosti anticipace a adaptace znamená, že úkolem controllingu je zajistit podklady o současném stavu okolí podniku (schopnost adaptace) a analyzovat možné budoucí změny (schopnost anticipace).

Zajištění schopnosti reakce

Zajištění schopnosti reakce souvisí se zavedením informačního a zejména kontrolního systému, jejichž prostřednictvím vedoucí pracovníci porovnávají skutečný a plánovaný vývoj.

Zajištění schopnosti koordinace

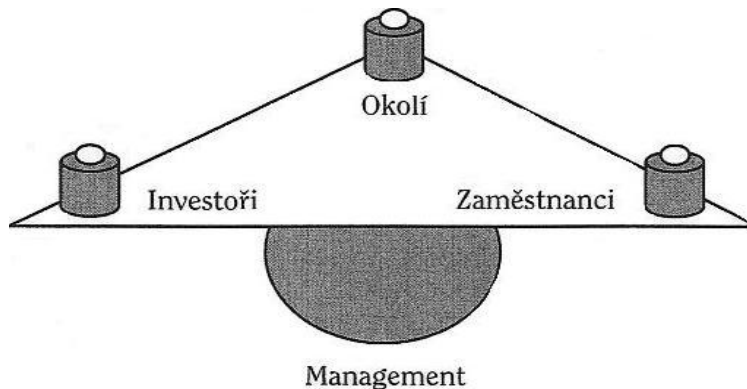
Schopnost koordinace vyjadřuje, že controlling musí zajistit soulad v systému řízení podniku. Ke sladění podsystémů řízení podniku je nutné nejdříve zajistit předpoklady v technice. (Eschenbach, 2004)

1.3.1.2 Zprostředkované cíle

Zprostředkované cíle obsahově specifikují úlohy controllingu, jedná se o cíle, jejichž dosažení vede k jeho podpoře, který se zde podílí nepřímo.

Na podnik je možné nahlížet jako na prostředek, který pomáhá všem zainteresovaným stranám (koaliční partneři, kapitál, zaměstnanci a okolí) dosahovat různých cílů. Management musí koordinovat rovnoměrné splnění cílů ve všech oblastech společně s požadavky koaličních účastníků. Nedostatečné plnění cílů v jedné oblasti nelze kompenzovat navýšením plnění v jiné oblasti. Pro dosažení strategie rovnováhy je proto důležité, aby controlling podpořil management v sestavení plánu, který zajistí dosažení cílů ve všech oblastech. (Eschenbach, 2004)

Obr. č. 1: Model rovnováhy podnikových cílů



Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 96

1.3.2 Funkce controllingu

Controlling je součástí řízení podniku, který pomocí funkcí jako je plánování, rozhodování, koordinování, motivování, informování, kontrolování atd. pomáhá podniku naplňovat stanovené cíle. Funkce controllingu můžeme rozdělit do několika základních skupin:

- **funkce plánovací**

Nejdříve je nutné vytvoření plánovacího systému podniku. To znamená stanovit, jakých cílů chce podnik dosáhnout a vytvořit plán, který je v souladu se strategií podniku. Plán je nutné zajistit i administrativně a finančně, následně monitorovat jeho plnění a v konečné fázi vyhodnocovat získané výsledky.

- **funkce informační**

Prostřednictvím informační funkce jsou shromažďovány relevantní informace pro různé analýzy v podniku. Informační materiály neslouží jen managementu, ale jsou k dispozici i ostatním útvarům podniku. Tato funkce je také nazývána jako funkce zjišťovací či dokumentární.

- **funkce kontrolní**

Kontrolní funkce se zaměřuje především na kontrolu a řízení nákladů. Jejím úkolem je kontrolování plnění plánu s ohledem na skutečnost, analýza odchylek a případná komunikace odchylek za účelem jejich eliminace.

▪ reporting

Prostřednictvím reportingu se zjištěné informace ve formě přehledných zpráv komunikují směrem k externím i interním uživatelům. Podstatou je, uspořádat zprávy dle potřeb uživatelů, aby poskytovaly žádoucí informace usnadňující rozhodování. (Fibírová, 2003; Žůrková, 2007)

1.3.3 Úlohy controllingu

Dle Eschenbacha je možné podnikové řízení rozdělit do tří úrovní s danými úlohami:

- **Normativní podnikové řízení** – Normativní management se zabývá otázkami sebechápání podniku, vytvoření žebříčku hodnot a chování podniku vůči externím i interním uživatelům.
- **Strategické podnikové řízení** – Úkolem strategického managementu je zjišťování nových i stávajících potenciálů podniku.
- **Operativní podnikové řízení** – Operativní management se soustředí na co možná nejlepší využití stávajících potenciálů, jejich zpeněžení a zisk.

Pro úspěšné řízení podniku je nutné, aby všechny tyto úrovně podnikového řízení spolu kooperovali, měli stanovenou jednotnou vizi, strategii a tedy i stejný obraz budoucího vývoje společnosti. (Eschenbach, 2012)

Dále je nutné se zaměřit na zvolené pojetí controllingu v podniku s ohledem na specifické podmínky, jako jsou například stávající organizační struktura či styl řízení. Definování controllingových úloh se tak může podnik od podniku lišit. Za obecnou strukturu controllingových úloh lze však považovat:

- plánování a rozpočtování;
- manažerské (nákladové) účetnictví a kalkulace;
- finanční účetnictví;
- vytváření zpráv a informačních systémů;
- běžné a speciální analýzy a kontrola;
- organizace a správa. (Freiberg, 1996)

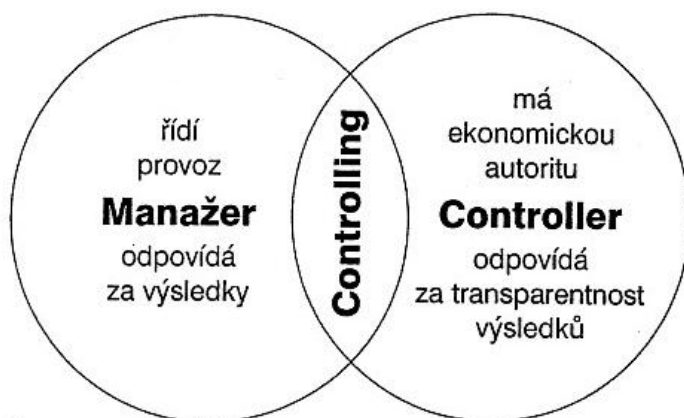
1.4 Controller a controlling

Z výše uvedeného textu vyplývá, že je důležité diverzifikovat mezi funkcí controllingu a osobou nebo institucí, jež je nositelem této funkce – controllerem. Není však nutné,

aby specializovaná pozice controllera byla v podniku striktně vytvářena a dodržována. Funkce controllingu mohou zastávat již existující instance. Pro úspěšné fungování podniku se nabízí především ve středních a větších organizacích založení vlastního controllingového oddělení.

Controlling jako takový není záležitostí jen samotného controllera, ale i celého managementu. Každý manažer musí při plánování cesty k dosažení cílů čas od času vyhodnotit stav dosažení cílů. Nositeli controllingu v podniku tedy bývají všichni vedoucí pracovníci. Příspěvky a pravomoci controllerů a manažerů se v controllingu protínají a doplňují. Průnik množin je znázorněn na obrázku č. 2. (Eschenbach, 2012)

Obr. č. 2: Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera



Zdroj: International Group of Controlling, 2003 s. 229

„Controlling vyžaduje od vrcholového vedení podniku jednoznačnou formulaci konkrétních, měřitelných na termíny vázaných celopodnikových cílů, stanovení cílů hlavních a cílů vedlejších. Úkolem controllera je přenést a koordinovat celopodnikové cíle ve formě dílčích cílů na různé úseky odpovědnosti v podniku.“ (Konečný, Reznáková, 2005, s. 6)

Controlling, tedy systematické řízení dle cílů, by mělo být v kompetenci každého manažera. Controller dohlíží, aby každý manažer byl schopen controlling provádět. Usnadňuje práci manažerů tím, že pomáhá vybrat nejvhodnější metodu, zastává poradenskou funkci, koordinuje plánování a kontrolu, obstarává potřebné dokumenty atd. Pro správně fungující controlling ve společnosti, je zapotřebí spolupráce mezi manažerem a controllorem. (Konečný, Reznáková, 2005)

Tab. č. 1: Rozdělení úloh a zodpovědností mezi manažera a controllera

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

Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 122

Pozice controllera vyžaduje určité osobní (personální) i odborné vlastnosti, z nichž nejdůležitější je schopnost koordinace a syntézy. Mezi odborné dovednosti controllera by bezpochyby měla patřit znalost ekonomie, logistiky, controllingu, účetnictví, dále znalost daňové problematiky atd. Osobní charakteristiky, kterými by controller měl disponovat, jsou například analytické myšlení, tvůrčí a koncepční přístup, schopnost anticipace a aplikace, přirozená autorita, komunikativnost atd.

1.5 Strategický a operativní controlling

Controlling je nástroj ke komplexnímu zlepšení vedení podniku, který prostupuje všemi stupni řízení. Aby skutečně docházelo ke zlepšení, nesmí se opominout strategické a operativní aspekty. *Strategický controlling* se zaměřuje na dlouhodobý ziskový potenciál podniku. Středem zájmu strategického controllingu jsou především strategické aspekty úspěšnosti, jakými mohou být technologie, systémy řízení, výrobky, investice, vývoj apod. V rámci *operativního controllingu* se pracuje s obdobím krátkodobým až střednědobým, obvykle v rozmezí 1 až 3 roky. Cílem operativního controllingu je

optimalizovat věcné, časové a hodnotové parametry probíhajících aktivit v podniku. (Freiberg, 1996)

1.5.1 Operativní controlling

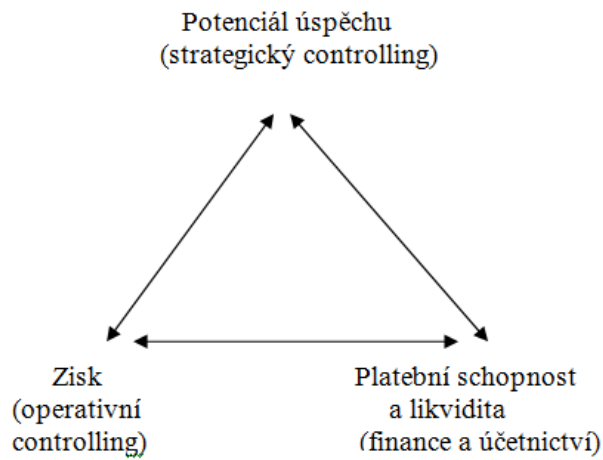
Operativní controlling se, na rozdíl od účetnictví, zaměřuje na budoucnost a pomáhá podniku v případě vychýlení se od plánovaného stavu, včas učinit nápravná opatření. Operativní controlling v podniku slouží především ke krátkodobějšímu řízení zisku. Poskytuje různé nástroje, které například přehledně zobrazují hospodářskou situaci podniku, umožňují včas poskytnout informace ke stanovení nápravných opatření, snaží se udržovat rovnováhu mezi tržbami, náklady a ziskem na jedné straně a finanční stabilitou na straně druhé prostřednictvím strategického plánování, pomáhají odstraňovat úzká místa a řešit problémy podnikání. (Konečný, Rezňáková, 2005)

Metody využívané v operativním controllingu jsou:

- Metoda ABC (Activity Based Costing)
- Investiční propočty
- Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku
- Analýza bodu zvratu
- Výpočet příspěvků na úhradu
- Plánování likvidity
- Sestavení plánovaných bilancí (Vysušil, 1999)

1.5.2 Strategický controlling

Strategický controlling existuje v podniku z důvodu vytváření předpokladů pro dlouhodobou a úspěšnou životnost podniku. Hlavním úkolem strategického controllingu je koordinovat všechny strategické aktivity napříč podnikem. V dnešní době jsou potřeby operativního controllingu považovány za nedostatečné. Současnost se vyznačuje tím, že dnes přijatá opatření, musí vést k budoucím kladným výsledkům. Tedy strategický controlling vlastně udává předpoklady i pro budoucí operativní controlling. (Konečný, Rezňáková, 2005)

Obr. č. 3: Controllingový trojúhelník cílů

Zdroj: Konečný, Reznáková, 2005, s. 64

Z obrázku č. 3, který znázorňuje controllingový trojúhelník cílů a vzájemné vztahy veličin, je patrné, že strategický controlling využívá jiné nástroje než operativní controlling a platební schopnost. Strategický controlling využívá pro podpoření strategie a strategického řízení mnoha metod. Pro představu lze uvést:

- analýza konkurence
- SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek podniku)
- analýza potenciálů
- analýza konkurence
- portfoliová analýza
- řízení jakosti
- scénáře
- logistika a další (Konečný, Reznáková, 2005; Vysušil, 1999)

Tab. č. 2: Srovnání operativního a strategického controllingu

	Operativní	Strategický
1. <i>Časový horizont</i>	omezený	neomezený
2. <i>Veličiny</i>	především náklady a výnosy	všechny veličiny mající význam pro budoucí vývoj podniku
3. <i>Okolí</i>	zaměřen na interní	zaměřen na externí
4. <i>Tlak termínů</i>	pod neustálým tlakem termínů	neexistuje tlak na přijímání rozhodnutí
5. <i>Styl řízení</i>	tzv. síťové rozhodování ¹	týmové řízení; snaha překonat organizační bariéry mezi podnikovými funkcemi
6. <i>Stanovení cíle</i>	hospodárnost, zisk, rentabilita	zajištění existence

Zdroj: vlastní zpracování dle Konečný, Reznáková, 2005, s. 64 – 65

Z tohoto srovnání vyplývá, že operativní a strategický controlling tvoří dva funkční regulační okruhy, jež jsou navzájem propojeny. Jak strategické, tak i operativní jednání lze porovnávat s nadřazenými cíli a měřit jejich účinky. V praxi není možné je od sebe oddělit, jelikož každá controllingová činnost potřebuje informace z obou oblastí, aby bylo reálné připravit podklady pro nápravná opatření. (Konečný, Reznáková, 2005)

1.6 Controlling v organizační struktuře

Zařazení controllingu do organizační struktury není jednoznačné. Začlenění ovlivňuje hned celá řada faktorů, jako jsou velikost podniku, podniková kultura, tradice, potřeba inovace, komplexnost, zavedené informační technologie a samozřejmě důležitou roli zde hraje i zvolená strategie. Rolf Eschenbach ve své knize Controlling dokonce míní, že „ideální organizace controllingu neexistuje!“ (Eschenbach, 2004, s. 127)

Mnozí autoři se shodují, že je účelné zařadit funkce vedoucího controllera na nejvyšší hierarchický stupeň. Avšak zde nastává problém, protože existují i jiné obory podnikové ekonomiky požadující nárok být v představenstvu, tudíž je kladena otázka, které z nich vybrat. Navíc se objevuje střet zájmů controllerů a vedení. Controlleri radí

¹ Síťové plánování znamená, že každá funkční oblast předkládá v daném termínu své plány, které po různých krocích odsouhlasení vedou k integrovanému celkovému plánu.

a informují, a tudíž jsou nápomocni při rozhodování. Tím může vzniknout nejasnost kompetencí, zejména když controller posuzuje rozhodnutí, na kterých se dříve spolupodílel. (Eschenbach, 2004)

Je-li uvažováno o zavedení controllingu do společnosti je nutné uvážit 3 možnosti:

- Přidělení controllingových úloh již existujícím útvarům (tzv. samocontrolling)
- Vybudování samostatné pozice controllera nebo celého controllingového útvaru
- Přenechání controllingových úloh externímu controllerovi

Při výběru mezi první a druhou možností jsou zvažovány výše uvedené faktory, z nichž největší váhu má velikost podniku a komplexnost. Poslední možnost je praktikována nejméně.

1.6.1 Přidělení controllingových úloh již existujícím útvarům (tzv. samocontrolling)

Samocontrolling je preferován zejména menšími a středními podniky. Jedná se o přidělení controllingových úloh stávajícím útvarům podniku, kdy controllers se stávají výkonné orgány jako manažeři, finanční či ekonomické oddělení, asistenti ředitele atd. Avšak zavedení samocontrollingu není tak jednoduché, jak by se na první pohled zdálo. Aby controlling v podniku fungoval, je nutné splnit určité předpoklady. Nejprve je důležité přesně vymezit úkoly a přidělit je pracovníkům a řádně je proškolit. Následně musí být pracovníkům přiděleny pravomoci a odpovědnosti a poté stanoven způsob, jakým bude controlling poskytovat podporu. Výhodou tohoto způsobu je rychlá reakce na odchylky skutečnosti od plánu, jelikož funkci controllingu plní přímo nositelé rozhodování. Na druhou stranu nevýhodou může být odmítání pracovníků dalších povinností. (Horváth, 2004)

1.6.2 Vybudování samostatné pozice controllera nebo celého controllingového útvaru

Vybudování samostatné pozice controllera či zřízení celého controllingového útvaru je typické pro větší podniky (uvádí se, že u podniků s více než 200 zaměstnanci má více než 75 % zřízenou funkci controllera). Controllingový útvar musí mít určité kompetence, jež směřují dovnitř i ven. Výrazem dovnitř orientované kompetence se míní, že je potřebné v podniku vymezit kompetence při řízení útvarů, tedy rozhodovací, příkazovací, prováděcí a dispoziční pravomoci. Větší překážku, co se týče kompetencí,

tvoří ty orientované vně controllingového útvaru. Zde je požadováno z hlediska uskutečnění funkcí vybavit controllingový útvar následujícími kompetencemi:

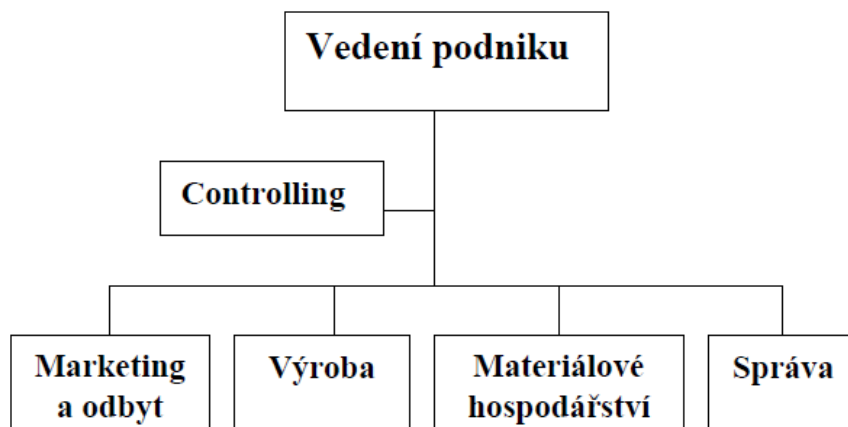
- *Integrační kompetence* – znamená vybavení controllingového útvaru pravomocemi k regulování vztahů uvnitř podniku a spoluúčasti na vytváření cílů.
- *Koordinační kompetence* – spočívá v oprávnění týkající se rozhodování o hmotných a finančních zdrojích a stanovení opatření k dosahování vytyčených cílů.
- *Informační kompetence* – představuje právo na informace, ale i právo podílet se na stanovení jejich formy a obsahu.
- *Poradenská kompetence* – založena na oprávnění controllera k poradenství při uplatnění nástrojů, technik a metod controllingu a při tvorbě plánovacího a kontrolního procesu.

Controllingový úsek může být dále vybaven i rozhodovacími a nařizovacími pravomocemi vzhledem k ostatním útvarům podniku. Právě podle toho, jakou funkci v podniku plní, je zařazen do organizační struktury. Nejčastěji se jedná o formu štábního či liniového útvaru. (Freiberg, 1996)

1.6.2.1 Štábní a liniová organizace controllingu

Ve **štábní** pozici je controllingový útvar přímo podřízen vedení podniku. V této pozici dosahuje výsadního postavení a plní především funkci poradenskou. Kromě přímo podřízených pracovníků nedisponuje controllingové oddělení ve štábním uspořádání rozhodovacími a nařizovacími pravomocemi. Mezi výhody štábní organizace tak patří odlehčení útvaru controllingu od prováděcích aktivit a vyšší neutralita útvaru. Nevýhodou je, že se zde může vyskytnout negativní atmosféra mezi štábním útvarem a manažery, jež může ohrozit plnění controllingových funkcí. (Freiberg, 1996; Vollmuth, 2004)

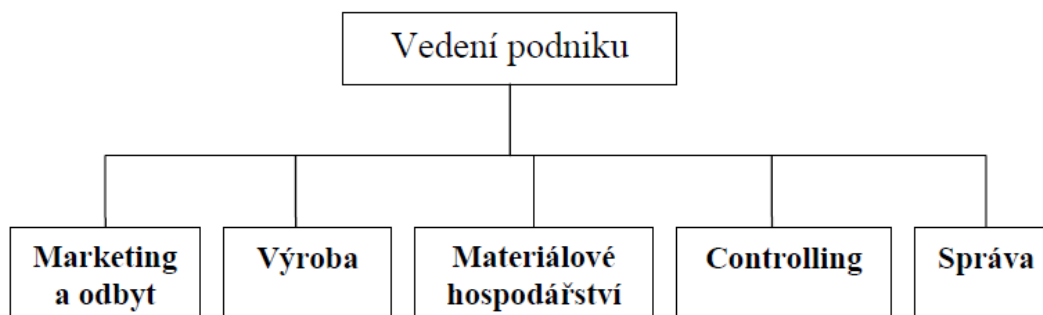
Obr. č. 4: Controlling ve štábní pozici



Zdroj: Vollmuth, 2004, s. 20

Na druhou stranu, v **liniovém** uspořádání se controllingový útvar řadí na stejnou hierarchickou úroveň jako ostatní oddělení (viz obrázek č.5). Na rozdíl od štábního uspořádání, zde již tento útvar disponuje určitými rozhodovacími pravomocemi. Pozitivem liniové organizace je silnější „vtažení“ odpovědnosti do controllingu a větší kompetence jeho funkcí. Negativem je nižší nadhled útvaru, často vedoucí k omezení se pouze na operativní záležitosti. (Freiberg, 1996; Vollmuth, 2004)

Obr. č. 5: Controlling v liniové pozici



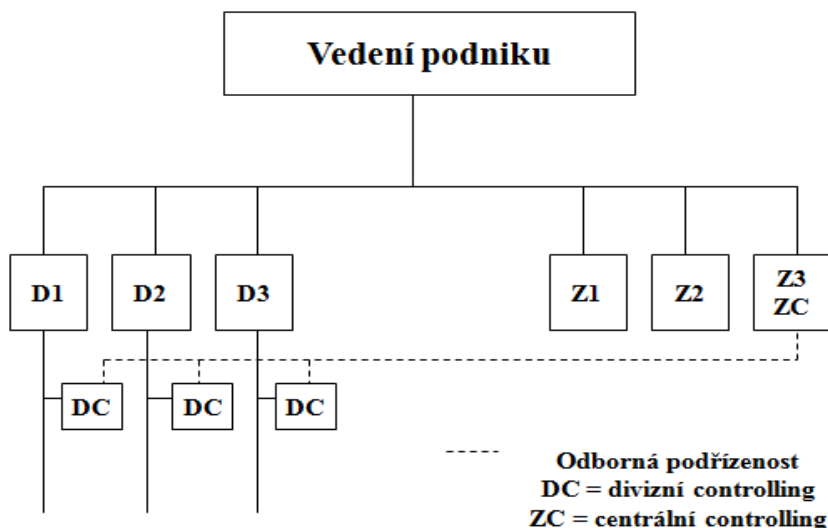
Zdroj: Vollmuth, 2004, s. 20

V praxi se stává, že organizace controllingu se mění podle aktuálního stavu, v němž se podnik momentálně nachází. Při novém zavádění může být výhodnější zavést štábní uspořádání, a posléze změnit uspořádání na liniové. (Eschenbach, 2004)

Výše uvedená liniová a štábní uspořádání podniku mají tzv. centralizovanou podobu. Jelikož controlling je funkcí průřezově prostupující celým podnikem, je u větších společností často zavedeno kromě centrálního i decentralizovaný.

- Decentralizovaný controlling je podřízen centrálnímu controllingu
- Decentralizovaný controlling je podřízen vedoucímu určité podnikové oblasti
- Princip přerušované čáry (dotted-line): Decentralizovaný controlling je disciplinárně podřízen vedoucímu určité podnikové oblasti, oborově je podřízen centrálnímu controllingu

Obr. č. 6: Organizace přerušované čáry



Zdroj: Eschenbach, 2004, s. 135

V případě, že je decentralizovaný controlling podřízen centrálnímu, výhodami jsou rychlá a efektivní spolupráce mezi těmito útvary, štíhlá organizační struktura a jednotnost systému. Naopak nevýhodou je, že decentralizovaný controlling se orientuje více centrálně a tedy málo podporuje jednotku. Dále zde může být nedůvěra k osobě controllera, jež je zde pojmán spíše jako cizí subjekt, špion. V druhém případě, kdy se decentralizovaný controlling podřizuje podnikové oblasti, patří k přednostem především vysoká důvěra controllerovi, jemuž je bez problémů umožněn přístup ke všem potřebným informacím. Nedostatek této podoby tkví v přidělení malé pravomoci centrálního controllera vůči decentralizovanému. Princip přerušované čáry je „smíšeným“ přístupem, který by měl kombinovat pozitiva a negativa předchozích přístupů. Klíčovým problémem u tohoto principu je však dvojitá podřízenost

decentralizovaného controllera. Ten se podřizuje centrálnímu controllerovi a zároveň i vedoucímu podnikové oblasti. (Eschenbach, 2004)

1.6.3 Přenechání controllingových úloh externímu controllerovi

Externí poradci jsou ve firmě většinou v období zavádění controllingu, kdy pomáhají manažerům a vedení podniku tak, aby následně byli zcela proškoleni pro převzetí controllingových úkolů. Výhodou externího controllera v podniku je odborné předání informací a zejména jeho nezájatost k podniku. Nevýhodou externího controllingu je samozřejmě neznalost podnikového prostředí a neúčast při rozhodování o podnikových procesech. (Horváth, 2004)

1.7 Specifika controllingu v malých a středních podnicích

Controllingové metody a nástroje jsou tradičně směřovány na potřeby a vývoj zejména velkých podniků. Avšak evropský hospodářský život je tvořen převážně malými a středními podniky, pro které je nutné tyto controllingové koncepce upravit. Samotné vymezení velkých podniků je nejednoznačné. Někteří autoři uvádějí, že velký podnik nastává od 500 zaměstnanců, jiní od 1000.

V malých a středních podnicích je vykazováno několik zvláštností ve vztahu ke controllingu. Z pohledu organizace a managementu se jedná například o to, že vlastník je zároveň i podnikatel, jež firmu řídí, dochází k přetížení managementu, kumulují se funkce u jednotlivých pracovníků, je zde nízký stupeň formalizace. Na druhou stranu nejsou často vytvářena samostatná oddělení, a tedy se zde vyskytují menší problémy s koordinací. S ohledem na tyto skutečnosti není často zavedena pozice controllera, funkce controllingu se ujímají zaměstnanci, jež se nejvíce hodí pro tyto úlohy, někdy tuto funkci přebírá šéf podniku.

Co se týče plánování, řízení a kontroly jsou v malých a středních podnicích mnohdy vykazovány chybějící znalosti řízení podniku a okolí podniku, nedostatečné informační hospodářství, žádné nebo velmi malé strategické plánování, v popředí stojí improvizace, řízení a kontrola jsou prováděny v neformálním osobním kontaktu. V malých středních podnicích je tedy kladen důraz především na informační úlohu controllingu. Vhodné nástroje controllingu musí být přístupné a uživatelsky dostupné. (Eschenbach, 2004)

2 METODY A NÁSTROJE CONTROLLINGU V OBLASTI ŘÍZENÍ LIKVIDITY A CASH FLOW

2.1 Finanční controlling

Finanční controlling tvoří podsystém podnikového controllingu, jehož hlavním cílem je zabezpečování likvidity. Funkčnost finančního controllingu je podmíněna využíváním kvalitních controllingových nástrojů, metod, technik, informačních systémů, plánovacích a kontrolních mechanismů. Likvidita neboli finanční rovnováha je velice důležitým aspektem efektivity podniku. Problémy v této oblasti ohrožují nejen výkonnost, ale i budoucí existenci a stabilitu podniku. Finanční controlling je termínem používaným zejména v operativní oblasti, ale jeho výskyt je možné zaznamenat i v oblasti strategické (investiční rozhodování).

2.1.1 Funkce finančního controllingu

Za hlavní funkce finančního controllingu lze považovat:

- **Získávání** finančních zdrojů – podnik získává finanční zdroje zejména z externích zdrojů (od zákazníků a z kapitálového trhu).
- **Správa** finančních zdrojů – v podniku existují tzv. okamžitě nevyužité zdroje, které jsou spravovány formou rezerv likvidity.
- **Užití** finančních zdrojů – část finančních zdrojů v podniku je využita pro potřeby provozu a investic, k obsluze dluhů, státu a akcionářů.

Z těchto uvedených funkcí vyplývá, že finanční controlling se zabývá především efektivním řízením finančních zdrojů podniku. I když controllingu většinou nenáleží přímo rozhodovací pravomoci, jeho snahou je svými výsledky podpořit korektní rozhodnutí. Všechny výše zmíněné funkce finančního controllingu prochází jednotlivými fázemi řídicího procesu, kterými jsou:

- *Fáze plánování* – zahrnuje plánování a odhadování finančních toků, jejichž pomocí se hledají možnosti k vyrovnání schodků a přebytků likvidity.
- *Fáze realizace* – obsahuje činnosti potřebné pro uskutečnění plánu.
- *Fáze kontrolní* – zabývá se porovnáním plánu a skutečnosti, analýzou odchylek a jejich eliminací.

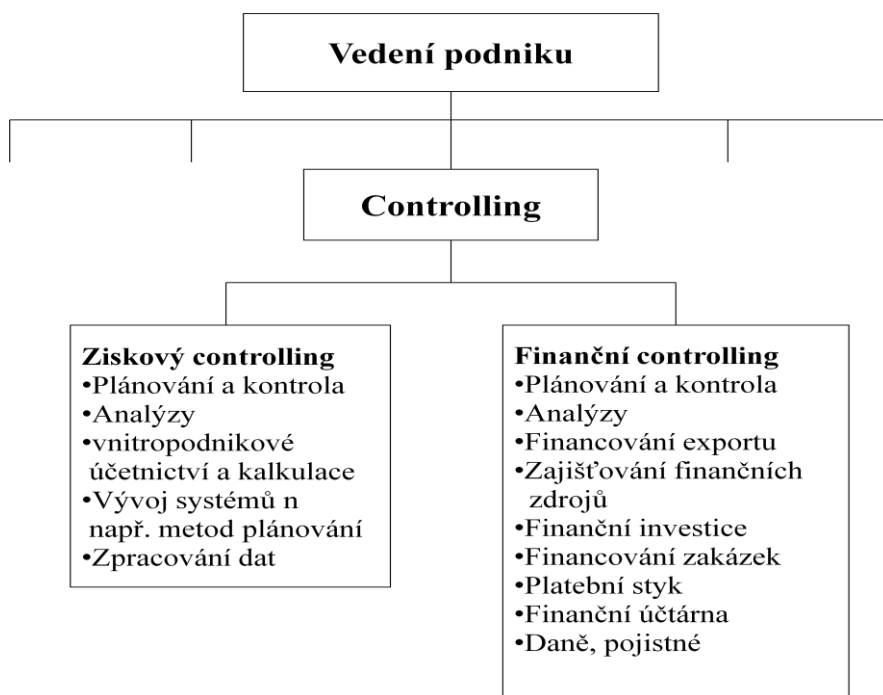
Propojením funkcí a fází finančního controllingu vzniká devět souborů činnosti, které představují esenciální a zároveň globální obraz úloh finančního controllingu. (Freiberg, 1996)

2.1.2 Organizace finančního controllingu

Finanční controlling je důležitou součástí celého systému. Úlohy finančního controllingu obsahují určitá specifika, která je nutno uvažovat při začlenění do organizační struktury podniku. V podnicích, jež disponují zavedenými controllingovými systémy je finanční controlling chápán jako součást uceleného podnikového řízení.

Druhá možnost tkví ve vyčlenění samostatného útvaru finančního controllingu, jež je organizačně rozdělen do dvou útvarů (viz obrázek č. 7). Zavedením samostatného útvaru finančního controllingu dochází ke zlepšení podmínek řízení likvidity a lepšímu celkovému prosazení finančního controllingu. Na druhou stranu dochází k prodloužení komunikačních cest a ke zvýšení náročnosti na organizaci. Tato negativa lze však potlačit například účastí vedení controllingu v představenstvu nebo přímo začlenit do představenstva podniku vedoucí controllingových útvarů. Oddělení finančního controllingu a jeho následné rozdělení na ziskový a finanční není vhodné pro všechny typy podniků. Tento model je vhodný především pro velké podniky, jež disponují větším množstvím zaměstnanců a jejich komplexnost činností přímo požaduje samostatný finančně – controllingový útvar. (Freiberg, 1996)

Obr. č. 7: Základní struktura úloh ziskového a finančního controllingu

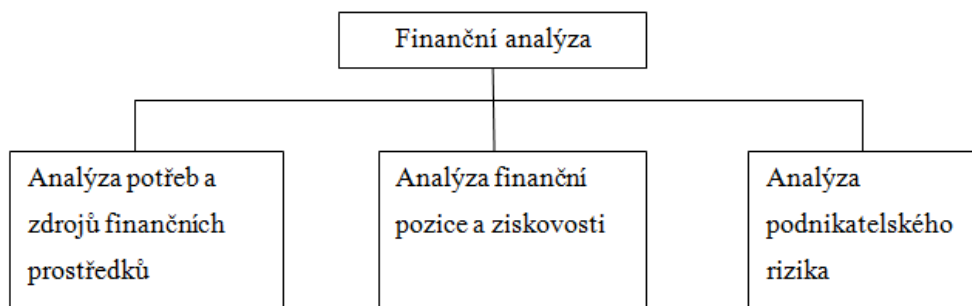


Zdroj: Freiberg, 1996, s. 17

2.2 Finanční analýza

Finanční analýza zahrnuje soubor činností, jež jsou nezbytné při přípravě a kontrole finančních rozhodnutí. Pomocí ekonomické analýzy je možné získat přehled o celkové finanční situaci podniku, vývoji hospodaření, silných a slabých stránkách a finančním zdraví firmy. Výstupy a informace z finanční analýzy jsou důležité, jak pro externí uživatele (investoři, banky a jiní věřitelé, stát a jeho orgány, obchodní partneři, konkurence atd.), tak i pro interní (manažeři, zaměstnanci a tedy i controlleři). Pro controllery je finanční analýza důležitým zdrojem informací, které využívá při plnění svých úkolů, a jejímž prostřednictvím poskytuje podklady pro rozhodování manažerů. Užitečná je finanční analýzy pro práci controllera zejména při dohlížení nad prováděnými transakcemi, při zjišťování odchylek skutečnosti od plánu, při hodnocení investic apod. Finanční analýzu je možné členit z věcného hlediska na tři základní oblasti:

Obr. č. 8: Finanční analýza z věcného hlediska



Zdroj: Freiberg, 1997, s. 10

Analýza potřeb a zdrojů finančních prostředků je založena na bilanční metodě, jež směřuje, jak do minulosti, tak i do budoucnosti. Jsou zde zachyceny toky finančních prostředků. *Analýza finanční pozice a ziskovosti* je zaměřena na ukazatele. Ty je možné rozdělit na dvě skupiny: ukazateli v rámci finanční pozice jsou zadluženost, likvidita a cash flow, ukazatele zaměřené na ziskovost jsou ukazatele rentability, tržní hodnoty podniku a podnikové aktivity. *Analýza podnikatelského rizika* je specifickou oblastí finanční analýzy, jejímž předmětem je především analýza rizik, které souvisejí s hmotnými i finančními investicemi.

Hlavními zdroji pro finanční analýzu a tedy i pro finanční controlling jsou:

- rozvaha,
- účet zisků a ztrát,
- výkaz o peněžních tocích (Cash flow)
- případně příloha k účetní závěrce. (Freiberg, 1997; Valach, 1999)

2.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita respektive výnosnost spadá mezi nejdůležitější charakteristiky podnikatelských aktivit. Přestože každý podnik má stanovené své vlastní cíle, jež se odvíjí od vize podniku, povahy podniku, zvolené strategie a dalších faktorů, za společný cíl všech podniků lze považovat uspokojivá výnosnost vloženého kapitálu. Tu je nutné hodnotit s ohledem na platební schopnost a finanční stabilitu (viz obrázek č. 9). Podniky s agresivní podnikovou strategií, to znamená podniky, které se snaží maximalizovat zisk za každou cenu, se tak mohou dostat do finančních potíží například vlivem přeúvěrování, chybného investování atd. Naopak podniky s konzervativní podnikovou

strategií, jejichž snahou je především vyhnout se riziku platební neschopnosti, umrtvují zbytečně kapitálové zdroje a dosahují tak velmi malé rentability.

„Rentabilita resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.“ (Valach, 1999, s. 94) Ukazatele rentability se ve finanční analýze používají k posouzení a komplexnímu hodnocení celkové efektivnosti podnikových činností, intenzity používání majetkových složek, reprodukci a zhodnocení vloženého kapitálu. Obecně se rentabilita vyjadřuje pomocí jednoduchého vzorce, který poměří zisk (dosažený výnos) k hodnotě vloženého kapitálu:

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}}$$

Použití a výpočet tohoto vzorce není v jednotlivých zemích, dokonce i v jednotlivých podnicích sjednocen. V praxi se tedy používají různé modifikace tohoto vzorce podle toho, pro koho a za jakým účelem jsou používány. Při porovnání je důležité brát zřetel, jaké údaje se přebírají z výkazů, zejména pokud jde o výši zisku, a také dbát na to, že údaje účetních výkazů o zisku a voženém kapitálu mohou být různými způsoby upraveny. (Grünwald, Holečková, 2009; Valach, 1999)

Do finanční analýzy se dále řadí, dle mnoha autorů, zejména ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti a ukazatele postavení podniku na kapitálovém trhu. V následujícím oddílu budou zmíněny ukazatele likvidity. Ostatní ukazatele nejsou pro tuto práci stěžejní, tudíž zde nebudou podrobněji rozebírány.

2.4 Controlling likvidity

Likvidita je podstatným ukazatelem finanční analýzy, jež vyjadřuje schopnost firmy uhradit své splatné závazky. Z hlediska trvalé platební schopnosti podniku a zejména vyhnutí se problémům se zákazníky, dodavateli, státem, bankami apod. je nutné udržovat určitou výši peněžních prostředků, které by ke dni splatnosti měly převyšovat splatné závazky. Na druhou stranu není účelné držet příliš vysoké peněžní prostředky v podniku, jelikož to s sebou nese vyšší náklady, nižší efektivnost a nižší výnosnost vložených prostředků. (Grünwald, Holečková, 2009)

2.4.1 Controlling průběžné likvidity

Předpokladem zachování likvidity v podniku je vyrovnanost příjmů a výdajů v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu. Vyrovnanosti bývá v praxi v podniku dosaženo prostřednictvím finančního plánování a kontroly. Pokud je finanční plán vybilancovaný, je presumpcí zachování průběžné (každodenní) likvidity, nikoliv zárukou. V budoucnosti může docházet k neplánovaným deficitům likvidity:

1. z důvodu existence odchylek plánovaného cash-flow oproti skutečnému
2. při vývoji dle plánu – plán je vázán ke konkrétnímu období, ale požadavek na likviditu je okamžitý, to vede ke vzniku schodků likvidity v rámci daného plánovacího období.

Přebytky a schodky likvidity mají negativní následky na podnik jako celek. Problémem mnoha podniků v dnešní době je, že nevěnují likviditě dostatečnou pozornost, což může vést ke značným potížím v budoucím vývoji, dokonce až k jejich zániku.

Faktory, jež ovlivňují vztah podniku ke controllingu likvidity:

- platební schopnost
- intenzita peněžních toků podniku vůči okolí
- úroková míra
- sankce
- kvalita informační základny o peněžních tocích (Červený, 2013; Freiberg, 1996)

2.4.1.1 Zajišťování každodenní likvidity

Zajišťování likvidity je jedním z nejdůležitějších úkolů finančního controllingu. Základními nástroji pro zachování likvidity jsou:

- plánování příjmů a výdajů
- cash flow
- přehled pohybů včetně pracovního kapitálu

Podmínku každodenní likvidity lze vyjádřit následovně:

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

Platební síla daného dne představuje peněžní prostředky, které jsou v daný den v podniku k dispozici k úhradě závazků. Tyto prostředky se skládají z počátečního stavu

vkladů, nevyužitých úvěrových rámců a příjmů daného dne. Pro zachování podmínky každodenní likvidity je podstatné, aby platila nejen pro celý podnik, ale i pro jednotlivé bankovní účty. Není – li tato výše zmíněná podmínka dodržena, nebo nastane-li situace, že se objeví vysoký přebytek platební síly nad splatnými výdaji, poté je nutné provést určité dispozice s peněžními prostředky. Častými dispozicemi jsou například odklady úhrad závazků, eskont či postoupení směnky, krátkodobé investice disponibilních peněžních prostředků, vyrovnání schodku a přebytku mezi bankovními účty, přijetí krátkodobých cizích zdrojů a rozpouštění rezerv likvidity. Vybílancování likvidity daného dne by se mělo zakládat především na racionalitě, s ohledem na vlivy rentability a likvidity. Zásady pro řízení průběžné likvidity lze shrnout do několika dílčích bodů:

- vyvarovat se prodlení v úhradách závazků
- optimálně používat úvěrové limity
- předcházet překročení úvěrových limitů
- zamezit nečinnosti peněžních prostředků
- regulovat rychlost toku peněžních prostředků
- zabezpečit disponibilitu krátkodobých zdrojů
- budovat informační systémy napomáhající přesunům peněžních prostředků.

V dnešní době se pro řízení každodenní likvidity využívají systémy CMS (Cash Management System), jejichž prostřednictvím lze zjišťovat údaje o stavech a pohybech peněz na bankovních účtech. (Červený, 2013; Freiberg, 1996)

2.4.1.2 Informační vstupy pro dispozici peněžních prostředků

Informační vstupy pro dispozici peněžních prostředků lze rozdělit do tří hlavních kategorií:

- a) Počáteční stav peněžních prostředků
- b) Příjmy daného dne
- c) Výdaje daného dne

Počáteční stav peněžních prostředků sestává ze zůstatků běžných účtů a nevyužitých úvěrových rámců. Co se týče zůstatků běžných účtů, musí se dbát na rozdíl mezi zúčtováním a disponibilitou peněžních prostředků. Druhou kategorií informačních vstupů jsou příjmy daného dne. Tyto příjmy zahrnují určitou míru nejistoty, neboť se

jedná o položku očekávanou, která vychází optimálně z měsíčních plánů cash flow s rozpracováním na denní intervaly. Za jisté příjmy jsou pak považovány například:

- příjmy z inkasních příkazů
- příjmy avizované bankou
- příjmy z obdržených šeků
- příjmy ze směnek k inkasu, eskontu
- příjmy z prodeje cenných papírů
- přijaté úroky atd.

Nutností pro správné určení příjmů je podrobná evidence všech případů, z nichž lze dedukovat objem a časový okamžik realizace příjmů.

Poslední skupinou jsou výdaje daného dne, kde na rozdíl od příjmů nezáleží na hledisku jistoty či nejistoty, jelikož podnik většinou ví, jakou částku a kdy musí zaplatit. Řeší se tedy především možnosti realizace výdajů, jež jsou podmíněny stupněm naléhavosti výdajů a důsledky vyplývajícími z odkladu plateb. Preference úhrady si každý podnik zpravidla stanoví sám s ohledem na zákonné a smluvní akty a vnitropodnikové směrnice. Většina výdajů se řídí dle směrnic podniku, ale existují i výdaje, jež podnik ovlivnit nemůže, jako jsou úhrady na bázi příkazu k inkasu, úhrady šeků, závazky ke státu apod. Dle Freiberga může strukturalizace výdajů pro potřeby peněžní dispozice mít následující členění:

- závazky vůči dodavatelům
- směnky k úhradě
- akcepty
- vydané šeky
- anuity, úroky
- mzdy, pojištění
- daně atd. (Červený, 2013; Freiberg, 1996)

2.4.2 Ukazatele likvidity

Při controllingu likvidity lze využít i klasických ukazatelů likvidity známých především z finanční analýzy. Ukazatelů likvidity existuje mnoho, za základní jsou však považovány ukazatele běžné likvidity, pohotové a peněžní. Tyto ukazatele poměřují

oběžná aktiva jako nejlikvidnější skupinu aktiv a krátkodobé závazky, tedy závazky splatné do 1 roku.

Běžná likvidita udává, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby přeměnil veškerá oběžná aktiva v hotovost. Smysl tohoto ukazatele je zakotven ve zlatém pravidlu financování, tedy financovat krátkodobé závazky krátkodobými aktivy. Vysoká hodnota ukazatele běžné likvidity vypovídá o schopnosti podniku zachovat svou platební schopnost. V literatuře je možné najít optimální hodnotu tohoto ukazatele, jež by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita je ukazatelem velice se podobajícím předchozímu. Rozdíl se nachází v tom, že v případě pohotové likvidity jsou v čitateli z oběžných aktiv vyloučeny zásoby, jako nejméně likvidní aktivum. Vysoká hodnota indikuje, že objem aktiv je vázán ve formě peněžních prostředků a podnik je schopen vyrovnat své závazky, aniž by musel prodávat zásoby. Na druhou stranu je majetek vázán ve formě peněžních prostředků, jež vynášejí malý úrok. Optimálně by hodnota ukazatele pohotové likvidity měla být vyšší než 1.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Peněžní likvidita se někdy nazývá jako hotovostní nebo okamžitá likvidita. V čitateli tohoto ukazatele jsou zahrnuty pouze peníze, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek, jako nejlikvidnější forma oběžných aktiv. Doporučenou hodnotou pro tento ukazatel je hodnota 0,2.

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

Při posuzování likvidity společnosti je však nezbytně nutné přihlédnout ke struktuře oběžných aktiv i krátkodobých závazků a výsledky porovnávat vzhledem k odvětví, ve kterém firma působí. Problémem těchto ukazatelů není samotný výpočet, ale otázka, jaká aktiva a závazky, s ohledem na jejich likvidnost a nutnost zaplacení, do výpočtu zahrnout. (Valach, 1999)

2.4.3 Metoda Cash flow

„Výkazy cash-flow tvoří v tržních ekonomikách významnou součást interní a externí finanční analýzy především kapitálových společností, neboť umožňují komplexní deskripci a vyhodnocování finanční pozice podniku, resp. změn ve finanční pozici podniku v dané periodě.“ (Freiberg, 1997, s. 15) Ve výkazu cash-flow jsou zachycené peněžní toky, které jsou výslednicí investičních a rozhodovacích procesů v podniku, a proto je metoda cash-flow důležitým nástrojem nejen k zajištění likvidity, ale i pro posouzení kvality finančního řízení podniku. Výsledky metody cash-flow lze prezentovat v podobě výkazu peněžních toků nebo pomocí ukazatelů cash flow.

Výkaz cash-flow lze sestavit třemi způsoby:

- a) **Výkaz cash-flow vycházející z příjmů a výdajů** – shoduje se s účtem čistých peněžních toků, zobrazuje saldo i strukturu příjmů a výdajů a shoduje se s výkazem cash-flow pro jednoduché účetnictví. V podvojném účetnictví je vypracování takto strukturovaného výkazu velmi pracné a vypovídací schopnost nedostatečná.
- b) **Výkaz cash-flow sestavený na základě nákladů a výnosů** – zaměřuje se na přeměnu nákladů a výnosů na příjmy a výdaje. Náklady a výnosy jsou korigovány změnami stavů aktiv a pasiv. V praxi to znamená, že například výnosy se opravují o změny stavu pohledávek a přijatých záloh a náklady na materiál se opravují o změny stavů materiálu na skladě, stavů dodavatelů materiálu apod.
- c) **Výkaz cash-flow vycházející ze salda výnosů a nákladů** – jedná se o metodu korekce zisku o změny stavů položek aktiv a pasiv, které představují právě ten rozdíl mezi toky příjmů a výdajů a nákladů a výnosů. V tomto případě nelze určit příjmy a výdaje. Místo těchto termínů je vhodné používat spíše termín zdroje a užití finančních prostředků. (Freiberg, 1997)

Druhou možností je použít pro řízení likvidity ukazatele cash flow, jež jsou důležitou součástí ukazatelů využívaných k finanční analýze podniku. Za základní vzorec výpočtu cash flow lze považovat:

$$\text{Cash flow} = \text{zisk} + \text{odpisy} \pm \text{změna dlouhodobých rezerv}$$

Hlavním problémem tohoto výpočtu je otázka zvolení zisku (zda zahrnout mimořádné výsledky hospodaření apod.). Dalšími ukazateli cash flow jsou poměrové ukazatele, jež jsou odvozeny z poměrových ukazatelů finanční analýzy, kde zisk je nahrazen cash-flow.² Právě díky nahrazení zisku, jež může být sporným bodem výpočtu ukazatelů, mají ukazatele na bázi cash-flow větší vypovídací schopnost. Účelem analýzy cash-flow je zjistit varovné signály, jež mohou být rizikem pro platební schopnost podniku a zhodnotit interní sílu podniku. Ukazatelů cash-flow existuje mnoho, podle toho, jakou mají mít vypovídací schopnost. Zde budou uvedeny nejčastější ukazatele.

Cash flow rentabilita aktiv (ROA CF, Cash flow Return on Assets) udává, jaká část příjmů firmy je vytvářena z kapitálu vázaného v majetku. Jedná se o ukazatel hodnotící výdělkovou schopnost firmy.

$$ROA\ CF = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Celková aktiva}}$$

Obratová rentabilita poměří cash-flow s obratem a vyjadřuje efektivitu hospodaření podniku. Pro tento ukazatel lze v literatuře nalézt také název finanční rentabilita obratu. Výhoda oproti ukazateli ziskové rentability se projevuje především v náběhu investice, který bývá spojen s nižším ziskem, ale nikoliv s nižším cash-flow (zejména díky odpisům). Místo obratu je možné do vzorce dosadit kapitál. Poté ukazatel odpovídá finanční rentabilitě nasazeného kapitálu.

$$\text{Obratová rentabilita} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Obrat}^3}$$

Stupeň oddlužení pojednává o schopnosti podniku plnit své závazky financováním z vlastních zdrojů. Jedná se o poměr mezi financováním cizím kapitálem a finanční silou firmy. Za optimální hodnotu se považuje rozmezí 20 – 30 %. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je podnik schopnější hradit své závazky.

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

² Cash-flow je ve všech ukazatelích, pokud není uvedeno jinak, koncipován na bázi čistého pracovního kapitálu jako rozdíl příjmů nad výdaji souvisejícími s běžnou hospodářskou činností podniku.

³ Obrat zde představuje příjmy z běžné činnosti podniku.

Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow (ROE CF) vyjadřuje, kolik cash-flow připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Tento ukazatel měří finanční sílu vlastního kapitálu bez vlivu odpisů a dlouhodobých rezerv.

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

Likvidita z cash flow udává, jaký peněžní tok připadá na jednu korunu závazků, tedy jde o schopnost podniku hradit své závazky z peněžních prostředků. Tento ukazatel je odvozen od ukazatele okamžité likvidity.

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

Cash flow solventnosti je doplňujícím ukazatelem k likviditě cash flow, který vyjadřuje schopnost firmy splácet závazky z rozdílu příjmů a výdajů. Optimálně by hodnota tohoto ukazatele měla převyšovat 30 %.

$$\text{Cash flow solventnost} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Cizí kapitál}}$$

Stupeň samofinancování investic charakterizuje schopnost podniku krýt investice z podnikových finančních zdrojů. Pokud je hodnota ukazatel vyšší než 100 % připadá v úvahu alternativní využití cash flow (splátky, dividendy). Naopak hodnota nižší než 100 % signalizuje potřebu externího financování.

$$\text{Stupeň samofinancování investic} = \frac{\text{Cash flow}}{\text{Investice}}$$

Cash flow na akcii indikuje výnosnost investice do cenných papírů. Vývoj tohoto ukazatele udává, jak se vyvíjí potenciál vlastnických podílů. (Freiberg, 1997)

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

2.4.3.1 Budoucí cash-flow

Prognóza cash-flow je nepostradatelným prvkem zajišťování budoucí likvidity podniku a důležitou součástí finančního plánování, jelikož udává přehled o příjmech a výdajích v plánovaném období. Budoucí cash-flow je kontrolováno a analyzováno na základě

výkazu cash-flow, jež ukazuje reálný pohyb peněžních toků. Nelze se však omezit pouze na výpočty, nýbrž je nutné přihlédnout i k formální a obsahové stránce.

Prognózování potřeby budoucích peněžních prostředků závisí mimo jiné na faktoru času. V krátkodobém horizontu jsou zdroji dat pro stanovení budoucího cash-flow především důvěryhodné operativní plány. Dalšími podklady pro stanovení cash-flow jsou retrospektivní data, zkušenosti a odhady. K prognózování lze využít několik technik, od jednodušších až po složité. V zásadě se všechny tyto techniky dělí do třech skupin:

- *Pragmatické techniky* vycházející ze zkušeností a expertních odhadů.
- *Extrapoláčnické techniky* založené na matematicko-statistických metodách zpracovávají minulá data s promítnutím do budoucnosti.
- *Kauzální techniky* zakládající na vazbách mezi podnikovými jevy. Důležité jsou zde především závislosti věcné povahy, jako jsou např. smlouvy.

Výkaz cash-flow se sestavuje za různé časové intervaly dle potřeb manažerů. Výkazem za nejkratší časové období je tzv. denní cash-flow, kdy se k počátečním peněžním prostředkům přičtou příjmy daného dne a odečtou výdaje a tak je získán peněžní stav prostředků na konci dne. Denní cash-flow je užitečné pro plánování prostředku v budoucnu (například platební kalendář). Dále je možné sestavit měsíční, čtvrtletní či pololetní výkaz cash-flow. Tyto výkazy za delší časové období jsou založeny na podobném principu jako denní výkaz, avšak jsou zde brány příjmy a výdaje za období, k němuž je výkaz sestavován (měsíční, čtvrtletní, pololetní). Nejčastěji uváděným výkazem je roční cash-flow. Avšak ne vždy je vykazování pouze ročního cash-flow dostačující, jelikož může nastat situace, kdy i přes pozitivní roční cash-flow dojde během roku k problémům s platební schopností. Poté je nezbytně nutné sestavit výkaz cash-flow za kratší časové období.

V dlouhodobém horizontu se cash-flow plánuje zejména pro posouzení investičních záměrů. Investice jsou většinou spojeny s větším obnosem peněžních prostředků s očekávaným efektem budoucího zhodnocení.

Pro výpočet budoucích peněžních toků z investice je nutné provést jejich přepočtení na současnou hodnotu pomocí diskontování jednotlivých hodnot cash-flow následovně:

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

kde:

NPV... čistá současná hodnota,

CF_i... cash flow v jednotlivých letech

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

r ... diskontní úroková míra.

Současná hodnota budoucího cash-flow se nejčastěji využívá pro posouzení nejhodnější investiční příležitosti. Na základě výpočtu lze vybrat variantu s nejlepšími parametry, s různě velkého počtu variant. Diskontovaný cash-flow má své využití také při oceňování podniku. (Červený, 2013; Freiberg, 1997)

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU

Společnost Transforwarding a.s. (dále jen Transforwarding) působí na zasílatelském a logistickém trhu od roku 1991, kdy došlo k jejímu založení v Českých Budějovicích. Transforwarding tedy na přepravním trhu působí již více než 20 let a za tu dobu si vybudoval pevnou a nezastupitelnou pozici mezi zasílatelskými firmami. Důkazem úspěšného provozování své činnosti je i členství ve Svazu spedice a logistiky České republiky.

Obr. č. 9: Logo společnosti Transforwarding a.s.



Zdroj: Transforwarding, 2014a

Základní údaje společnosti:⁴

Obchodní firma: Transforwarding a.s.

Vznik a doba trvání: 31. 5. 1991

Sídlo společnosti: České Budějovice, Karla Uhlíře 42/1917, PSČ 370 06

Základní kapitál: 1 000 000,- Kč

Předmět podnikání:

- Zasilatelství
- Silniční motorová doprava nákladní
- Silniční motorová doprava osobní
- Pronájem a půjčování věcí movitých
- Opravy silničních vozidel
- Zprostředkování obchodu
- Zprostředkování služeb

⁴ Informace jsou čerpány přímo ze stanov společnosti Transforwarding a.s.

- Realitní činnost
- Velkoobchod
- Specializovaný maloobchod
- Směnárenská činnost
- Skladování zboží a manipulace s nákladem
- Zastupování v celním řízení
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- Poskytování služeb v myslivosti
- Činnost technických poradců v oblasti zasilatelství a chemie
- Masérské, rekondiční a regenerační služby
- Provozování solárií
- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a zařízení sloužících regeneraci a rekondici
- Kosmetické služby
- Pedikúra, manikúra
- Ubytovací služby
- Hostinská činnost
- Poskytování služeb pro osobní hygienu a služeb souvisejících s péčí o vzhled osob
- Holičství, kadeřnictví
- Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

3.1 Historie společnosti

V porevolučním roce 1991 došlo k založení společnosti Transforwarding, jež v té době měla pouze 2 zaměstnance a začínala se pohybovat na přepravním trhu. O rok později společnost otevřela pobočku v Dolním Dvořišti, strategicky ve městě, které leží přímo na hranici České republiky a Rakouska. Roku 1993 společnost zaměstnávala 35

zaměstnanců a zahájila provoz sběrné služby. Jelikož společnost prosperovala, mohla si dovolit otevřít další pobočku, tentokrát v Boru u Tachova, a tím lépe zajistit přepravu přes Německo.

V roce 1996 společnost pokračovala ve svém rozmachu a zahájila provoz další pobočky, tentokrát v moravské Břeclavi. O rok později se uskutečnilo stěhování kanceláří, jež dříve existovaly v pronajatých prostorech, do vlastních prostor. Tento přesun se konal zejména za účelem mít sklad a kanceláře v jednom areálu. Tímto krokem, mohli zaměstnanci, kterých v té době bylo 81, lépe kontrolovat zboží a jeho pohyby. V listopadu 1999 společnost získala certifikát ISO 9002, který dosvědčil kvalitu managementu poskytovaných služeb.

Další pobočka byla usídlena v roce 2000 do Říčán u Prahy, kde ale nezůstala dlouhou dobu, a již o tři roky později byla přestěhována do modernějších prostor v Horních Počernicích, kde sídlí dodnes. V roce 2006 společnost zakoupila druhý 50% podíl slovenské společnosti TTen od společnosti Ten Expres, jež následně přejmenovala na Transforwarding SK, s.r.o. O dva roky později pak vymizel z českého obchodního rejstříku název Transforwarding České Budějovice, a.s., nahrazen zkrácenou verzí Transforwarding a.s.

Velmi riskantní krok společnost podnikla v roce 2010, kdy Transforwarding vzhledem k dlouhodobější neuspokojivé spolupráci s tuzemským přepravním systémem CS Expres, s nímž spolupracoval od roku 1997, společně s dalšími společnostmi založil nový systém FOFR. Tato změna společnosti prospěla, o čemž svědčí především rozšíření poboček, kdy v roce 2012 byla otevřena pobočka v Liberci a v roce 2014 v Karlových Varech, získání většího portfolia zákazníků a rostoucí počet přepravovaných zásilek. Dále společnost získala certifikát ISO 9001:2008 (uveden v příloze A) s platností do roku 2017. (Transforwarding, 2014b)

Obr. č. 10: Mapa ČR s vyznačením současných provozoven Transforwarding a.s



Zdroj: Transforwarding, 2014c

3.2 Filozofie a poslání společnosti

Transforwarding je akciová společnost vystupující téměř 24 let úspěšně na přepravním trhu. Posláním společnosti je poskytnutí komplexního řešení v oblasti zasílatelských a logistických služeb. Kompletní nabídku služeb nelze jednoznačně vymezit, jelikož konkrétní služby se odvíjejí dle individuálních přání zákazníka. Transforwarding se silně orientuje na zákaznickou spokojenost a pro své zákazníky je schopen zajistit služby s požadovanými atributy a v daném termínu. Filozofie společnosti je podtržena sloganem:

„Jsme tu, abyste byli úspěšní“

Avšak v dnešní době nestačí jen plně uspokojit zákazníky, ale především kvůli rostoucí konkurenci a zvyšující se náročnosti a informovanosti zákazníků je třeba se neustále rozvíjet. Důležitým aspektem podnikání je nejen udržení stávajících zákazníků, nýbrž i získávání nových. Nástrojem k rozšiřování portfolia zákazníků je bezpochyby dobrý marketing a reklama. Transforwarding se pozitivně prezentuje prostřednictvím svých webových stránek, které jsou velmi přehledné a zákazníkovi je dokonce umožněno učinit nezávaznou poptávku či získat potřebné informace. Nově může zákazník na webu využívat služby Track and trace, která slouží k dohledávání a sledování zásilek. Firma se také věnuje sponzoringu, zejména v oblasti sportu. Důraz je kladen i na reklamu, jež podtrhuje firemní kulturu, kdy základem jsou logo a slogan společnosti, které jsou součástí billboardů, reklamních akcí, dárkových předmětů a

především reklamy na vozidlech pohybujících se nejen v České republice, ale i v zahraničí. (Transforwarding, 2014d)

3.3 Hlavní obor podnikání

Hlavním oborem, v němž společnost Transforwarding podniká je zasilatelství a obchod. Pod pojmem zasilatelství si lze představit zprostředkování přepravy mezi dodavatelem nebo odběratelem zboží a dopravcem. Zásílatelé tedy musí disponovat organizačními, koordinačními a řídicími schopnostmi, aby zboží bylo dodáno ve správný čas na správné místo. Mezi hlavní činnosti, které Transforwarding poskytuje, patří:

- Mezinárodní silniční přeprava
- Mezinárodní sběrná služba
- Vnitrostátní silniční přeprava
- Námořní, letecká a železniční přeprava
- Celní služby
- Pojištění zásilek
- Skladování

Mezinárodní silniční přeprava

Mezinárodní přeprava je uskutečňována na základě dodacích podmínek Incoterms 2010. Jedná se o přepravu systémem sběrné služby, která je možná zejména díky široké škále evropských partnerů, díky nimž jsou také zkracovány lhůty dodání zásilek „z domu do domu“.

Mezinárodní sběrná služba

„Sběrná služba byla vytvořena vzhledem ke stále většímu počtu zásilek v dopravě. Díky ní je možno naložit více kusových zásilek od různých odesílatelů pomocí příkládky, zejména využitím svozu a rozvozu zásilek do a z terminálů spolupracujících zahraničních partnerů. To znamená, že sběrná služba je náročnější na sjednání a realizaci, ale velice prospěšná z pohledu úspory času a peněz.“ (Průchová, 2012)

Vnitrostátní silniční přeprava

Vnitrostátní silniční přeprava je uskutečňována jako přeprava kusových zásilek v ČR a SR systémem FOFR. Tento systém funguje tak, že zásilka je naložena a v noci

převezena na centrální překladiště, odkud následující den putuje ke konečnému odběrateli. Jedná se o velmi rychlý systém, jež se zakládá na výborné spolupráci partnerských firem a centrálního překladiště.

Námořní, letecká a železniční přeprava

Námořní přeprava je kvalitním a rychlým způsobem přepravy zboží do a ze světových přístavů. Námořní přeprava stejně jako silniční probíhá dle dodacích podmínek Incoterms 2010. Letecká přeprava je uskutečňována prostřednictvím renomovaných leteckých společností. Železniční přeprava je výhodná zejména pro větší, objemově náročnější zásilky. Všechny tyto zmíněné způsoby přepravy s sebou nesou dodatečné náležitosti, jako zajištění překládky, skladování, vystavení dokladů apod., které Transforwarding společně s jednotlivými druhy přepravy také zajišťuje.

Celní služby

Transforwarding v rámci celních služeb nabízí kompletní servis při exportu či importu do/ze zemí mimo Evropskou unii včetně zastupování v celním řízení a vystavení potřebných celních dokladů.

Pojištění zásilek

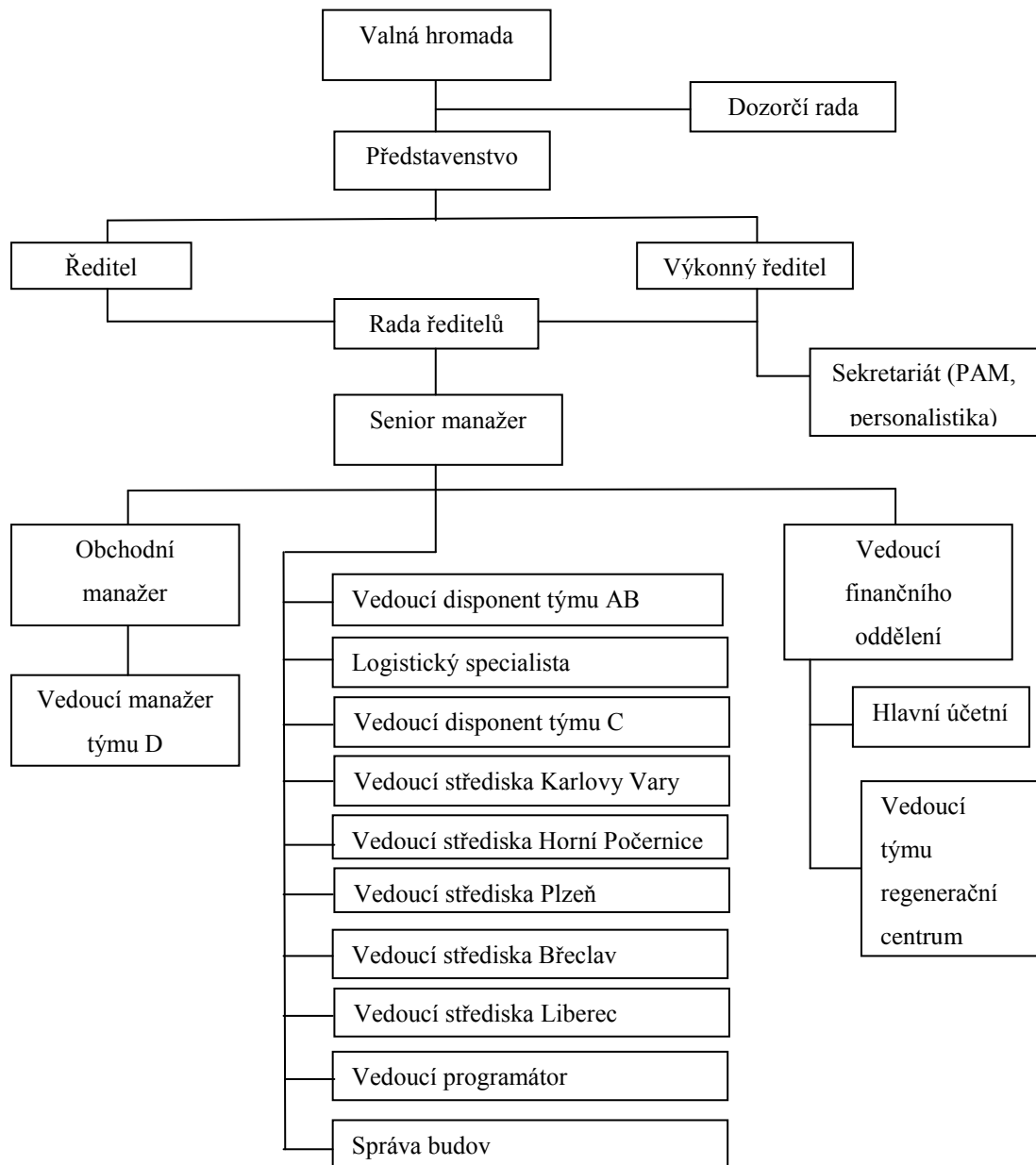
Pojištění zásilek je pro zasílatelské firmy velmi důležité, jelikož se zbožím se často manipuluje a může dojít k jeho poškození. Proto se Transforwarding snaží těmto rizikům předcházet a svým zákazníkům, jež nemají vlastní zbožovou pojistku, zařizuje zbožové pojištění zásilek s pojišťovací makléřem, s nímž má uzavřenou smlouvu.

Skladování

Sídlo společnosti společně se všemi pobočkami disponuje vlastními skladovacími prostory (kromě pobočky v Liberci, kde je skladování prozatím řešeno formou outsourcingu), jejichž prostřednictvím zákazníkům nabízí kompletní skladovací služby (uskładňování zásilek, manipulace, balení, polepování etiketami apod.) a případný pronájem volné skladovací plochy. (Transforwarding, 2014e)

3.4 Organizační struktura

Obr. č 11: Organizační schéma Transforwarding a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Transforwarding a.s., 2015

Jelikož Transforwarding je akciovou společností, jeho struktura je zčásti dána zákony. Legislativa však v případě orgánů akciových společností nabízí dvě možnosti struktury řídicích orgánů: monopolistickou a dualistickou. Společnost Transforwarding si zvolila dualistický systém vnitřní struktury, který ustavuje 3 orgány – Valnou hromadu, představenstvo a dozorčí radu. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti, koná se nejméně jednou ročně a jejím prostřednictvím akcionáři uplatňují svá práva.

Představenstvo je statutárním orgánem společnosti, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem vůči třetím osobám, před soudy a jinými orgány. Schůze představenstva se konají pravidelně jednou měsíčně. Poslední výše zmíněným orgánem společnosti je dozorčí rada, která zastává funkci kontrolního orgánu společnosti a dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.

Rozhodovací pravomoci ve společnosti jsou především v rukou ředitele a výkonného ředitele. Pro uplatnění jednotlivých pravomocí z hlediska odbornosti ředitelů byla zřízena speciální porada, tzv. rada ředitelů. Pod radou ředitelů je funkce senior manažera, který zodpovídá za obchodní i provozní řízení. Následně se struktura společnosti člení dle vedoucích pracovníků na obchodního manažera, vedoucí finančního oddělení a na vedoucí jednotlivých středisek a týmů.

Odpovědnost vedoucích pracovníků

Společnost přijala politiku kvality, jejíž naplnění jsou pro každé období stanoveny cíle kvality, které jsou po schválení příslušným odpovědným pracovníkům rozpracovány do konkrétních kroků se stanovenými termíny a odpovědnostmi. Jejich hodnocení probíhá pravidelně (minimálně 1 x měsíčně) v rámci provozních porad a porad vedení společnosti a jsou přehodnocovány v rámci pravidelného Přezkoumávání vedením, které probíhá jedenkrát za 12 měsíců. Průběžně jsou doplňovány nové cíle kvality, se kterými je dále pracováno shodně jako s původně stanovenými. Cíle jsou v souladu s politikou kvality, cíli společnosti i myšlenkou neustálého zlepšování.

Ředitel – odpovídá za úsek Řízení lidských zdrojů, tj. za personální aktivity ve společnosti a za naplňování všech požadavků stanovenými vnitropodnikovými směrnici. Schvaluje dokumenty systému managementu kvality a vystupuje jako představitel společnosti ve styku s externími partnery.

Představitel pro kvalitu – výkonný ředitel společnost – odpovídá za vytvoření, uplatnění, udržování a trvalé zlepšování systému řízení kvality a to zejména:

- předkládá zprávy vedení společnosti k přezkoumání a efektivnosti řízení managementu kvality
- komunikuje s externími stranami v záležitostech souvisejících s řízením systému kvality

- odpovídá za koordinaci procesů systému řízení kvality
- podporuje vědomí závažnosti požadavků zákazníka v celé společnosti

Senior manažer – odpovídá za řízení a hospodářský výsledek firmy a její řízení podle organizačního řádu, plní obchodní cíle společnosti, úzce spolupracuje s řediteli společnosti a aktivně se podílí na náboru pracovníků na klíčových pozicích. Dále odpovídá za zpracování koncepce rozvoje informačních technologií a za udržování rozvojových programů. Zodpovídá za operativní informovanost zákazníků a všech zainteresovaných spolupracovníků o plnění jejich požadavků prioritně verbální formou komunikace.

Vedoucí finančního oddělení – odpovídá za řízení finančního úseku a za plánování finančních zdrojů. Zodpovídá za operativní informovanost všech zainteresovaných spolupracovníků o stavu plnění jejich požadavků opět prioritně verbální formou.

Obchodní manažer – odpovídá za řízení obchodního úseku. Dále odpovídá za řízení kvality ve vztahu k zákazníkům, tj. za vstupní, mezioperační a výstupní kontrolu, zavádění nových služeb, řízení změn a řízení informačních technologií. Dále odpovídá za řízení úseku mezinárodní letecké, námořní a železniční přepravy.

4 CONTROLLING V PODNIKU TRANSFORWARDING a.s.

Ve společnosti Transforwarding a.s. není vytvořen samostatný controllingový útvar (viz obr. č. 11). Controlling je zde zaveden tzv. formou samocontrollingu, kdy tyto funkce zastává především finanční oddělení.

4.1 Podnikové informační systémy

Společnost v zásadě využívá dva informační systémy:

- vnitropodnikový systém SPEDICE
- účetní systém HELIOS

Ve společnosti je především využíván vnitropodnikový systém SPEDICE, který byl vytvořen přímo pro potřeby společnosti. Systém je neustále přizpůsobován dle požadavků zaměstnanců firmy směrem od disponentů, přes potřeby obchodního a finančního oddělení k programátorům, kteří systém neustále zdokonalují. Spedice je protkána všemi provozovny společnosti pro snadnější a rychlejší spolupráci zaměstnanců.

Systém Spedice zpracovává logistické operace od začátku až do konce. Jeho prostřednictvím jsou přijímány poptávky od zákazníků (díky on-line službě NETSPEDICE⁵), kalkulovány ceny a v případě shody obou stran následně vystavena objednávka. Každé objednávce je nutné přiřadit referenční číslo, jehož pomocí je posléze rychlejší a snadnější vyhledávání a kontrola průběhu dané přepravy. Každá přeprava s sebou obnáší určitou dokumentaci (přepravní listy, ložní listiny apod.), jejichž forma je v systému přednastavena. Po uskutečnění přeprav dělají disponenti fakturaci, jež je prostřednictvím Spedice automaticky posílána do centrálního účetnictví.

Dále je systém uzpůsoben například pro skladové hospodářství. V systému jsou zaznamenávány všechny pohyby zboží na skladu. Skladníci pohyby zboží zadávají do informačního systému pomocí čtečky čárových kódů, jež zvyšuje efektivitu práce. Disponenti pomocí systému přehledně vidí, kolik zboží zbývá na skladě, o jaké zboží se jedná, jak je zboží baleno, v jaké části skladu se nachází a případně i kdy má být vyexpedováno. V programu Spedice je dále možné nalézt adresář firem, adresáře

⁵ NETSPEDICE je kompletním objednávkovým systémem. Jedná se o subsystém softwaru Spedice.

přepravců, sledování stavu pohledávek a závazků, různé statistiky, souhrny, přehledy a mnoho a mnoho dalšího. V systému Spedice se nachází všechny údaje o činnostech firmy i jednotlivých dispečerů a lze zde dohledat všechny potřebné informace ať už pro účely controllingu, či pro samotné řízení firmy.

Druhým programem, jenž společnost využívá je účetní systém HELIOS. Systémy Spedice a Helios jsou zčásti propojeny, zejména v oblasti fakturace. Program Helios slouží společnosti zejména pro zaúčtování všech vzniklých účetních případů a posléze k tvorbě výkazů (rozhvahy, výsledovky a cash-flow). Dále je tento systém využíván pro plánování všech středisek a kontrolu. Helios dává veškeré výstupy pro manažerský informační systém (MIS) a pro jednání představenstva.

Ve společnosti se dále často používá nástrojů MS Office. Pomocí procesoru MS Excel se zpracovávají tabulky pro srovnání plánu a skutečnosti, vytváří se plány, sledují výsledky hospodaření, porovnávají se mzdy, tržby apod. Zprávy jsou pak přehledně reportovány pomocí MS Word.

4.2 Funkce controllingu

Controlling je podporován velkým množstvím funkcí. Základní funkce lze rozdělit na čtyři oblasti: plánování, sběr informací, kontrolování a reporting. Všechny tyto funkce jsou samozřejmě v podniku Transforwarding a.s. zastoupeny.

Funkce plánovací

Plánování ve společnosti Transforwarding je především v rukou představenstva, jež stanovuje základní parametry plánů. Operativní a taktické plány, tedy plány na kratší časové období (v případě Transforwardingu většinou jeden rok) zpracovávají pověřeni vedoucí jednotlivých oddělení, kteří pak plány komunikují směrem k představenstvu. Plány jsou zpracovány písemně a podloženy tabulkami. Finální verze plánů společně se strategií k jejich naplnění je součástí interních materiálů podniku. Strategické plánování je ve společnosti plně v kompetenci ředitele a výkonného ředitele společnosti. Strategický plán je nadřazen všem plánům, které jsou vytvářeny v souladu se strategií společnosti.

Typy plánů, které společnost zpracovává, jsou následující:

- **Finanční plán** podniku se obvykle zpracovává na období jednoho roku. Tento roční finanční plán obsahuje klasickou skladbu dokumentů: výkaz zisku a ztráty, rozvahu a výkaz cash-flow.
Ve společnosti se dále plánují měsíční finanční plány, které se sestavují pro každou provozovnu zvlášť a posléze pro společnost jako celek. Při plánování musí být brána v úvahu velikost střediska, doba provozu a plánované zásadní změny. Důraz je při měsíčním plánování kladen zejména na plánování tržeb, u kterých se očekává každoroční nárůst. Plánování tržeb vychází ze stanovení základních parametrů očekávání představenstva společnosti, kterými jsou: brutto zisk, produktivita práce z přidané hodnoty a limit pohledávek po splatnosti. Režijní náklady korespondují s vývojem inflace. Náklady přefakturace od dopravců jsou přímo úměrné ve vztahu k nárůstu tržeb. Při vytváření měsíčních i ročních plánů se vychází především z údajů let minulých a jsou zde promítnuty i následující plány.
- **Marketingový plán** je zaměřen na podporu prodeje a reklamu. V rámci marketingu je plánováno vylepšení stávajících reklamních billboardů, reklamy na vozidlech smluvních dopravců, dárkové předměty, sponzoring a další způsoby propagace. Marketingový plán je ročním plánem podloženým tabulkou s plánovanými měsíčními výdaji na jednotlivé typy propagace.
- **Plán práce IT oddělení** je orientován zejména na modernizaci softwaru Spedice a poskytovaných či zavedení nových on-line služeb. IT oddělení je ve společnosti tvořeno třemi zaměstnanci a plán práce IT je sestaven tak, že úkoly jsou přiřazeny konkrétnímu pracovníkovi. V softwaru Spedice se každý rok plánuje velký počet inovací pro rychlejší a efektivnější práci zaměstnanců celé firmy.
- **Plán personálního rozvoje** je opět ročním plánem, kde jsou rozepsané jednotlivá školení a jiné výcvikové akce. Většinu školení pro zaměstnance provádí externí specializované agentury, avšak jsou zde uvedena i školení vedená zaměstnanci podniku.
- **Plán investic** zachycuje zamýšlené pořízení především dlouhodobého majetku (společně s chystanými opravami či pravidelnými obnovami). Ve společnosti se pravidelně obnovuje výpočetní technika (obnova vychází právě na rok 2015), dále se každoročně investuje do nehmotného majetku. Investice do hmotného

majetku se týkají zejména rekonstrukce objektů sídla společnosti, provozoven a skladů. Ve společnosti jsou čas od času podnikány i větší investice (například nedávný nákup rekreačního objektu Kvilda – prosinec 2014).

Funkce informační

Informační funkce je zde ve významu funkce dokumentární či zjišťovací. Informace jsou v podniku získávány zejména prostřednictvím informačních systémů a diskových polí. Zaměstnanci ekonomického úseku pravidelně zpracovávají různé analýzy k vyhodnocení finanční situace a porovnání s konkurenty na trhu. Různá data a dokumenty jsou ve společnosti archivovány dle zákona o archivaci.

Funkce kontrolní

Kontrolní funkci zčásti plní podnikové informační systémy, které jsou nastaveny tak, že v případě chyby uživatele nepustí na další krok nebo posléze pošlou upozornění na chyby příslušným pracovníkům. Dále kontrolní funkci plní vedoucí finančního oddělení. Ta kontroluje, zda údaje se ve Spedici shodují s údaji v Heliosu. Pokud se zde vyskytnou nesrovnalosti, snaží se najít příčinu. Nejdříve komunikuje s disponenty, pokud stále není chyba vyřešena, následuje sdělení nastalé situace vedení. Většina chyb je však řešena pouze v rámci finančního oddělení. Dále kontroluje plnění finančních plánů všech provozoven, které měsíčně reportuje představenstvu. Ředitelé a vedoucí pracovníci mohou kdykoliv kontrolovat, jaké jsou tržby, náklady atd. prostřednictvím modulu statistika, který je zaveden v systému Spedice. Kontrolní funkci podnikatelské činnosti a působnosti představenstva vykonává dozorčí rada.

Reporting

Reporting je ve společnosti Transforwarding řešen především prostřednictvím porad, kde jsou předkládány výsledky hospodaření společnosti a výsledky různých analýz. Na porady jsou vždy přizváni zainteresovaní pracovníci, kteří diskutují o předložených výsledcích a domlouvají se na dalších postupech. Tyto porady jsou většinou svolávány dle potřeby. Pravidelně, jednou měsíčně, po uzavření měsíční účetní závěrky, se koná porada představenstva společnosti s vedoucí finančního oddělení, kdy jsou prezentovány výsledky plnění finančních plánů. Vedoucí finančního oddělení zpracuje přehlednou tabulku plánu a skutečnosti a výše odchylek. K tabulce písemně zpracuje

komentář. Po analyzování finančního plánu se svolává schůze představenstva, kde se projednává dosahování plánovaných finančních výsledků a celkový chod společnosti. Na této schůzi jsou přítomni všichni členové představenstva. Podklady pro reporting lze opět získat ze systému Spedice.

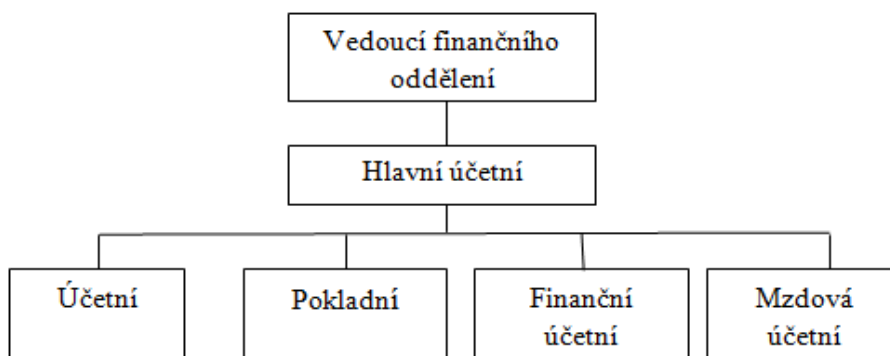
Přehled nejčastěji pořádaných porad a schůzí ve společnosti:

- setkání vedení se zaměstnanci
- porady vedení společnosti
- provozní porady
- porady týmů
- individuální konzultace

4.3 Finanční oddělení

Finanční oddělení ve společnosti, jak již bylo výše řečeno plní funkci controllingového oddělení. Toto oddělení se skládá ze šesti členů, kdy každý člen má vyhraněné své kompetence, které se dle potřeb firmy prolínají. Finanční oddělení je zřízeno pouze v sídle firmy v Českých Budějovicích a zabývá se finanční správou společnosti a všech jejích provozoven.

Obr. č. 12: Organizační schéma finančního oddělení



Zdroj: vlastní, 2015

V rámci finančního oddělení jsou plněny i všechny funkce controllingu. Vedoucí finančního oddělení asistuje při zpracování měsíčních finančních plánů za všechny pobočky, a dále se podílí na zpracování marketingového plánu. Informační funkce je zřízena v rámci celého týmu. Kontrolní funkce je především v rukou vedoucí, která průběžně kontroluje režijní faktury (tedy faktury mezi provozovnami společnosti). Dále

faktury vydané i přijaté, náklady, tržby, správnost účtování a dále jestli vše je shodné v programu Spedice a Helios. Provádí analýzu odchylek, kontroluje pohledávky po splatnosti, které společně se svým týmem a disponenty následně vymáhá, pravidelně kontroluje insolvenční rejstřík a mnoho dalších činností. Zjištěné skutečnosti minimálně jednou měsíčně reportuje ředitelům a představenstvu společnosti. I když každý pracovník finančního oddělení má svou funkci, pracovníci zde pracují především týmově.

4.4 Finanční politika společnosti

V případě společnosti Transforwarding se jedná spíše o konzervativní politiku, která je nastavena na financování především vlastními zdroji. Transforwarding nevyužívá bankovních a jiných úvěrů, avšak cizí zdroje, jež jsou zastoupeny především krátkodobými závazky, tvoří značnou část pasiv v rozvaze. Společnost má stanovenou vnitropodnikovou směrnici ohledně monitorování pohledávek a dále splatnosti závazků. Tato politika je ve společnosti nastavena pro maximální možné předcházení problémům s likviditou a zajišťování toku peněžních prostředků.

4.4.1 Finanční zdroje

Společnost Transforwarding má konzervativní postoj k financování a používá tedy výhradně vlastní zdroje. Finančními zdroji společnosti jsou: vlastní kapitál (především zisk) a odpisy. Cizí zdroje, jež jsou v podniku využívány k financování, tvoří především krátkodobé závazky.

Vlastní kapitál tvoří větší část pasiv společnosti. Jeho součástí je základní kapitál společnosti, jehož hodnota činí 1000 tis. Kč a skládá se ze 100 akcií jmenovité hodnoty na 10 tis. Kč znějících na jméno. Další významnější položkou jsou rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku a výsledek hospodaření běžného účetního období. Nejvýznamnější položkou vlastního kapitálu zaujímá nerozdělený zisk minulých let. Majitelé společnosti neodčerpávají každý rok celou výši nerozděleného zisku, jenž společnost vyprodukuje. Každoročně sice dochází k výplatě dividend avšak jen v určité výši, není vyplácena celá částka a tím zůstávají peníze ve firmě a společnost nemá nedostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků.

Zisk je nejběžnějším zdrojem financování v podniku. Aby firma dosahovala požadovaného zisku je zapotřebí generovat určitou výši tržeb. V případě tržeb

společnosti Transforwarding, tvoří stěžejní část tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby za prodej tvoří jen malou část finančních zdrojů společnosti. Pro představu v roce 2013 dosáhla společnost tržeb za poskytované služby ve výši 250 689 tis. Kč a tržeb za zboží jen 1780 tis. Kč. Tento značný rozdíl je zapříčiněn povahou podnikání. Z celkových tržeb byly zhruba dvě třetiny získány za služby poskytované v tuzemsku a zbylá jedna třetina za služby v zahraničí.

Druhým zdrojem financování jsou odpisy. „Ve společnosti jsou všechny druhy dlouhodobého nehmotného i hmotného majetku odepisovány rovnoměrně po celou dobu jejich ekonomické životnosti. Odpisové plány jsou sestaveny pro každý předmět samostatně při zařazení majetku do používání.“ (výroční zpráva Transforwarding a.s., 2013, s. 15) Transforwarding se neustále snaží posilovat investiční a odpisovou strategii firmy (nákupy zařízení, opravy budov, modernizace vybavení apod.), čímž zvyšuje majetek firmy a z něho plynoucí odpisy.

Společnost využívá termínovaných účtů uvedených u Československé obchodní banky. Dále Transforwarding využívá leasingu na vysokozdvizné vozíky a regálové systémy.

Cizí zdroje, které jsou v podniku využívány, tvoří především krátkodobé závazky. Společnost k zachování likvidity hradí své závazky z již zaplacených pohledávek. Po dobu, kdy společnosti plyne lhůta pro zaplacení závazku, čerpá určitou formu obchodního úvěru.

4.4.2 Fakturace a splatnost pohledávek

Faktury vydané

Vedení společnosti vyžaduje, aby každý disponent vystavoval faktury na zákazníky, vedl jejich evidenci a sledoval průběh plateb za obstarání přepravy. Seznam fakturačních řad je veden jako samostatný dokument v systému Spedice. Faktury vydané jsou disponenti povinni vystavit a odeslat nejpozději do 3 dnů od data zdanitelného plnění. Ve výjimečných případech, po odsouhlasení vedoucím disponentem nebo vedoucím střediska maximálně do 15. kalendářního dne následujícího měsíce. Maximální délka splatnosti u vydaných faktur je obecně ve firmě stanovena následujícím způsobem:

- faktury za tuzemské přepravy 14 dní

- faktury za zahraniční přepravy 30 dní

Disponenti mohou využívat i elektronickou fakturaci, kdy se disponent dohodne s příkazcem na elektronické adrese, na kterou bude faktury zasílat a po vystavení faktury v programu Spedice ji zašle elektronicky e-mailem. Disponent může také využít vystavení zálohové faktury, pokud chce mít přepravu zaplacenou dopředu. Odchytky z výše uvedených délek splatností je kompetentní stanovit senior manažer po projednání na radě ředitelů. Platební podmínky jsou součástí obchodní nabídky.

Faktury přijaté

Faktury přijaté kontrolují zaměstnanci (disponenti), kteří tak zodpovídají za její správnost. Když je faktura zkontrolována, disponent tuto fakturu přidá a v programu Spedice ji generátorem přiřadí referenční číslo. Faktura s přiděleným referenčním číslem je předána finančnímu oddělení. Faktury zapíše účetní a data se automaticky přenášejí do Spedice, kde se automaticky projeví každá změna. V případě nesprávných údajů je pracovník povinen fakturu vrátit dodavateli k opravě. Formální správnost překontroluje i zaměstnanec účtárny, který přijatou fakturu zapisuje do systému podle referenčního čísla. Lhůta na prověření správnosti přijaté faktury je 2 dny. Obecná délka splatnosti u přijatých faktur za silniční přepravu:

- mezinárodní 50 dní od data přijetí
- tuzemskou 30 dní od data přijetí

Odchytky z výše uvedených splatností je kompetentní stanovit opět senior manažer.

Splatnost pohledávek

Postup vymáhání pohledávek ve společnosti je vysvětlen v tabulce č.

Tab. č. 3: Postup vymáhání pohledávek ve společnosti Transforwarding a.s.

Doba	Úkon	Komentář
Splatnost + 5 dní	rozeslání „Evidence neuhrazených faktur (disponent)	formální upomenutí s žádostí o urychlené uhrazení všech závazků
Splatnost + 2 týdny	telefonní kontakt (disponent)	ověření důvodu nesplnění termínu splatnosti a stanovení termínu zaplacení
Splatnost + 3 týdny	písemná upomínka (pokus o smír a telefonní kontakt) (disponent)	důrazné upomenutí termínu zaplacení, případně stanovení splátkového kalendáře (fin. odd.)
Splatnost + 4 týdny	zodpovědnost vedoucí finančního oddělení	individuální řešení pohledávky (svolána porada)
Splatnost + 6 týdnů	zodpovědnost vedoucí finančního oddělení	zakázky pouze na dobírku, vymáhání pohledávky

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů Transforwarding a.s., 2015

V případě překračování osobních limitů pohledávek jsou jednotlivé pohledávky v týdenních intervalech projednávány za účasti vedoucího disponenta nebo vedoucího střediska, senior manažera, obchodního manažera a vedoucí finančního oddělení.

Dále společnost může využít financování formou faktoringu, kdy je pohledávka odkoupena faktoringovou společností či bankou. Faktoringová společnost nebo banka před samotným odkupem zkoumá bonitu zákazníka a podle rizika určuje provizi, a zda pohledávku bude ochotna odkoupit. Proto je nutné tuto provizi znát ještě před samotným uzavřením obchodu. Jako motivační systém nabízí společnost možnost skonta, kdy ve smlouvě nebo na faktuře je vedeno, že zákazník má nárok na skonto ve výši 5 % z celkové ceny na faktuře, pokud ji uhradí do 10 dnů od jejího vystavení, jinak platí plnou cenu netto do 30 dnů. Velikost skont a splatnosti je nutné specificky dohodnout s vedoucí finančního oddělení (Interní materiály Transforwarding a.s., 2015)

4.5 Vybrané ukazatele likvidity a cash-flow

Ve společnosti nedochází přímo k plánování likvidity, spíše se pomocí ukazatelů finanční analýzy sleduje její vývoj a případně se stanovují nápravné kroky k zamezení poklesu těchto ukazatelů do budoucna. Likviditu však nelze posuzovat jen na základě výpočtu ukazatelů, je nutné přihlídnout i k dalším jevům.

Z pohledu controllingu peněžních prostředků je ve společnosti monitorován především vývoj pohledávek, které jsou součástí controllingu pracovního kapitálu mající vliv na likviditu společnosti. Dále jsou sledovány závazky, protože ve společnosti je zavedena konzervativní politika, kdy je využíváno pouze vlastních zdrojů financování, a tedy firma by měla být schopna své závazky platit z již uhrazených pohledávek. K monitoringu pohledávek a závazků značně napomáhá systém Spedice.

4.5.1 Ukazatele likvidity

Kritériem pro posouzení schopnosti podniku dostát svým závazkům se nejčastěji využívá ukazatelů běžné, pohotové a peněžní likvidity. Proto jsou tyto ukazatele také součástí controllingu likvidity. Přehled jednotlivých likvidit za období 2009 – 2013⁶ znázorňuje následující tabulka.

Tab. č. 4: Ukazatele likvidity za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	52698	54050	54861	64993	68915
Zásoby	1042	678	334	700	424
Finanční majetek	23221	13159	24507	26454	34486
Krátkodobé závazky	39303	39575	34407	41574	39847
BĚŽNÁ LIKVIDITA	1,3	1,4	1,6	1,6	1,7
POHOTOVÁ LIKVIDITA	1,3	1,3	1,6	1,5	1,7
PENĚŽNÍ LIKVIDITA	0,6	0,3	0,7	0,6	0,9

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Doporučené hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity dle teorie:

- běžná likvidita 1,5 – 2,5
- pohotová likvidita > 1
- peněžní likvidita = 0,2

⁶ Rok 2014 nelze ještě zahrnout, jelikož Transforwarding a.s. podléhá auditu a potřebné informace zveřejňuje po konání valné hromady, vždy v červnu následujícího roku.

Tyto hodnoty však musíme brát jen jako doporučené. Pokud chceme určit likviditu podniku, musíme přihlédnout i k charakteru podnikání, ke struktuře oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

V případě běžné likvidity se podnik zpočátku stanoveného období nachází mírně pod doporučenými hodnotami, avšak postupně běžná likvidita roste a v posledním roce se nachází téměř uprostřed daného rozmezí. Transforwarding je tedy schopen uspokojit své věřitele přeměnou oběžných aktiv v hotovost.

Pohotová likvidita společnosti ve všech letech vychází v souladu s hodnotou stanovenou v literatuře, tedy větší než 1. Pro posouzení celkové likvidity v podniku se doporučuje porovnat běžnou a pohotovou likviditu, z důvodu, zda nejsou v podniku příliš velké zásoby (hodnota pohotové likvidity by v takovém případě byla znatelně vyšší než u běžné). Z pohledu Transforwarding a.s. vychází běžná a pohotová likvidita téměř stejné, jelikož se nejedná o výrobní podnik a celkové zásoby v podniku nejsou podstatné.

Pohotová likvidita se pohybuje nad doporučenou hodnotou. To signalizuje, že firma má dostatek finančních prostředků na úhradu krátkodobých závazků.

4.5.2 Ostatní ukazatele mající vliv na likviditu

Jak již bylo v této práci zmíněno, pro posouzení likvidity se nelze omezit jen na klasické ukazatele likvidity, ale pro správné finanční řízení podniku je zapotřebí přinejmenším posoudit i jiné ukazatele.

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál je důležitým ukazatelem platební schopnosti podniku. Čím vyšších hodnot nabývá tento ukazatel, tím vyšší platební schopností podnik disponuje. Ukazatel se vypočítá jako:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}.$$

Tab. č. 5: Ukazatele čistého pracovního kapitálu za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	52698	54050	54861	64993	68915
Krátkodobé závazky	39303	39575	34407	41574	39847
ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	13395	14475	20454	23419	29068

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Společnost vykazuje vysoké hodnoty ukazatele čistého pracovního kapitálu, z čehož vyplývá, že úhrn oběžných aktiv je dostačující k úhradě krátkodobých závazků. Navíc z grafu č. 1 lze zaznamenat vzrůstající trend, jenž signalizuje, že společnost by s úhradou svých krátkodobých závazků neměla mít problémy ani do budoucna.

Obr. č. 13 Vývoj čistého pracovního kapitálu 2009 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Doba obratu pohledávek (DOP)

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje dobu, za kterou jsou pohledávky průměrně spláceny. Hodnota ukazatele by měla vycházet, co nejmenší, jelikož větší doba obratu signalizuje možné riziko ztráty likvidity a s tím spojené problémy s platební schopností. Za přijatelné se považuje, vychází-li doba obratu pohledávek shodně s běžnou dobou splatností faktur (cca 30 dní). Doba obratu pohledávek se vypočte dle vzorce:

$$DOP = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

Doba obratu závazků (DOZ)

Doba obratu závazků určuje, za jak dlouho je podnik schopen splatit své splatné závazky. Ideálně by doba obratu pohledávek měla být menší než doba obratu závazků, aby firma své závazky mohla hradit z již uhrazených pohledávek.

Doba obratu závazků se vypočte jako:

$$DOZ = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/360}$$

Tab. č. 6: Ukazatele doby obratu pohledávek a závazků za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
Krátkodobé pohledávky	28092	36970	27251	35797	32391
Tržby	239043	259827	237567	240170	252270
Krátkodobé závazky	39303	39575	34407	41574	39847
DOBA OBRATU POHLEDÁVEK	42,3	51,2	41,3	53,7	46,2
DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ	59,2	54,8	52,1	62,3	56,9

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 6 je zřejmé, že politika splácení pohledávek Transforwarding není zcela naplňována. Společnost má stanovenou dobu splatnosti odběratelských faktur na 30 dní (týká se zahraničních faktur), u tuzemských faktur dokonce na 14 dní. Na základě této tabulky lze usoudit, že většina vydaných faktur je placena těsně před nebo i po termínu splatnosti. Společnost by pro zlepšení likvidity měla striktně dodržovat systém vymáhání pohledávek a celkově se snažit zlepšit platební morálku svých odběratelů.

Pro dobu obratu závazků je vnitropodnikovou politikou stanoveno delší časové období, 50 dní pro zahraniční a 30 dní pro tuzemské faktury. Zde jsou hodnoty opět trochu vychýleny nad tuto hranici. Delší dobu obratu závazků zapříčiňuje fakt, že firma platí své závazky z uhrazených pohledávek.

4.5.3 Metoda cash-flow

Výkaz cash flow slouží k vyjádření peněžních toků a tím i posouzení finanční situace podniku. Z výkazu cash flow je zřejmé, kolik peněžních prostředků bylo v podniku vytvořeno a k jakým účelům podnik tyto prostředky vynaložil. Peněžní prostředky v podnikovém systému mohou být vázány v různých podobách, nejčastěji v položkách aktiv, z nichž se dále přetvářejí přes další položky do peněžního vyjádření. Příkladem lze uvést pohledávky, které vážou peněžní prostředky, a jejichž zvýšení vyvolá úbytek peněžních prostředků a snížení pohledávek přrůstek peněžních prostředků. U závazků je tento systém logicky opačný. (Sedláček, 2003)

Výsledky metody cash flow je možné prezentovat nejen dle výkazu peněžních prostředků, ale především pomocí vybraných ukazatelů.

4.5.3.1 Výkaz cash-flow

Výkaz cash flow, nebo-li přehled o peněžních tocích je ve společnosti zpracován tzv. nepřímou metodou. Tato metoda vychází z výsledku hospodaření, který je dále upravován o nepeněžní operace, změnu stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu, položky náležející do finanční nebo investiční činnosti atd. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období odpovídá stavu na začátku období dalšího.

Tab. č. 7: Stručný přehled o peněžních tocích⁷ za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH	2009	2010	2011	2012	2013
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	15330	23221	13 159	24 507	26 454
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	13998	1140	14146	10186	14908
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1715	-595	-263	-1289	-1772
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-4392	-10607	-2535	-6950	-5104
Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	7891	-10062	11348	1947	8032
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	23221	13159	24507	26454	34486

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Čistý peněžní tok z provozní činnosti vychází ve všech letech kladný. Na velikosti cash-flow z provozní činnosti se nejvíce podílí výsledek hospodaření před zdaněním. Výrazně nižší cash-flow z provozní činnosti v roce 2010 je zapříčiněno značným nárůstem pohledávek oproti roku 2009. Jak již bylo zmíněno, zvýšení pohledávek vyvolává úbytek peněžních prostředků.

Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti nabývá v každém období záporných hodnot. Důvodem jsou výdaje spojené s nabytím stálých aktiv, tedy především výdaje na pořízení dlouhodobého majetku.

⁷ Celkový přehled o peněžních tocích společnosti Transforwarding a.s. za období 2009 – 2013 je uveden v příloze D.

Cash flow z finanční činnosti podniku se jeví také za celé zkoumané období záporné. Ve všech letech ovlivňuje tuto položku výplata dividend a podílů na zisku včetně srážkové daně z těchto nároků. Opět nejnižší hodnota se objevuje v roce 2010, z důvodu vyplacení větší částky na dividendách. Pro srovnání lze uvést rok 2009, kdy byla na dividendách vyplacena částka 4 365 tis. Kč, v roce 2010 potom částka více než dvojnásobná, 10 535 tis. Kč.

Celkové cash-flow v podniku Transforwarding a.s. je téměř ve všech letech kladné, navíc stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období se jeví pozitivně. Lze říci, že společnost je schopna tvorby peněžních prostředků a do budoucna by ji neměly hrozit problémy s úhradou splatných dluhů, dividend apod.

4.5.3.2 Ukazatele s využitím cash-flow

V případě ukazatelů na bázi cash-flow se jedná především o poměrové ukazatele, kde zisk je nahrazen právě cash-flow. Podoby ukazatelů lze různě modifikovat, podle toho, co chce uživatel zjistit. Cílem analýzy je zjistit, zda v podniku mohou nastat problémy s platební schopností a celkovou interní silou podniku.

Likvidita z cash flow

Ukazatel likvidity z cash-flow vyjadřuje, zda je daný podnik schopen hradit závazky z peněžních prostředků. Tento ukazatel je odvozen z peněžní (okamžité) likvidity, a proto lze brát za doporučenou hodnotu taktéž 0,2.

Tab. č. 8: Ukazatel likvidity z cash flow za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
Cash-flow z provozní činnosti	13998	1140	14146	10186	14908
Krátkodobé závazky	39303	39575	34407	41574	39847
LIKVIDITA Z CASH-FLOW	0,36	0,03	0,41	0,25	0,37

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Likviditu z cash-flow značně ovlivňuje peněžní tok z provozní činnosti, a tudíž nejmenší hodnota vychází v roce 2010, kdy i provozní cash-flow zaostává za ostatními roky. V ostatních obdobích hodnoty lehce převyšují doporučený standard. Podnik disponuje dostatkem peněžních prostředků na úhradu závazků.

Cash flow solventnost

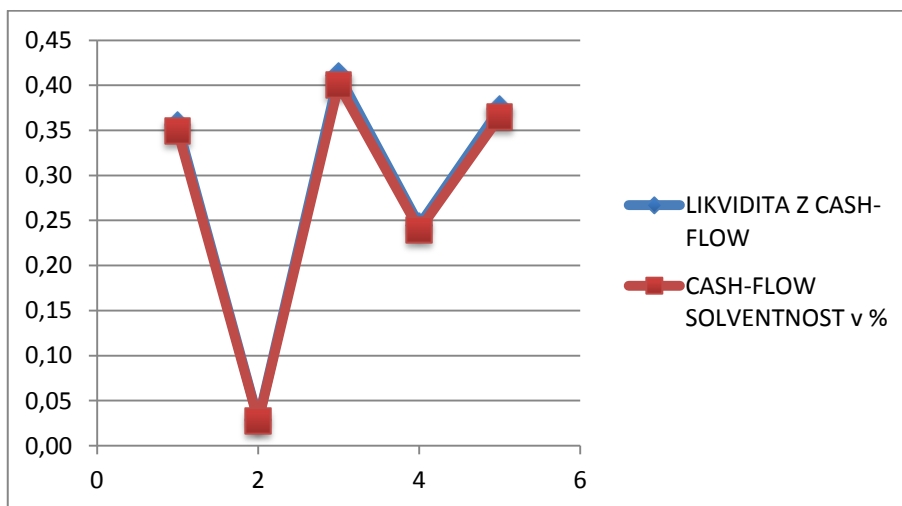
Ukazatel cash flow solventnosti je doplňkovým ukazatelem k likviditě z cash flow. Tento ukazatel udává, kolikrát roční příjmy převyšují dluhy podniku. Doporučenými hodnotami tohoto ukazatele jsou čísla převyšující hranici 30 %.

Tab. č. 9: Ukazatel cash flow solventnosti za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
Cash-flow z provozní činnosti	13998	1140	14146	10186	14908
Cizí kapitál	40053	41602	35303	42526	40841
CASH-FLOW SOLVENTNOST v %	35%	3%	40%	24%	37%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

V případě společnosti Transforwarding a.s. vychází hodnoty ukazatele cash flow solventnosti téměř ve všech letech okolo doporučené hranice 30 – ti %. Výjimkou je opět rok 2010, kdy výpočet ukazatele opět ovlivňuje nízké cash flow z provozní činnosti v tomto roce. Tento ukazatel pouze potvrzuje fakt z předchozího výpočtu, tedy, že Transforwarding je společností, která nemá problémy s platební schopností a do budoucna by jí žádné výrazné problémy v oblasti solventnosti hrozit neměly.

Obr č. 14 Vývoj likvidity a solventnosti z cash flow 2009 - 2013

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z grafu č. 2 je patrné, že likvidita a solventnost z cash flow se v podniku vyvíjejí stejným trendem, kdy většinu období splývají v jeden graf. To je dáno především tím, že krátkodobé závazky tvoří stěžejní část cizího kapitálu společnosti. U obou těchto ukazatelů hodnoty v posledních pěti letech kolísají okolo 30- ti % (vyjma roku 2010,

vysvětleno výše). I když by podniku do budoucna neměly hrozit potíže s platební schopností, měla by zde být snaha o nastolení vzrůstajícího trendu do příštích let.

Stupeň oddlužení

Pro úplnost ukazatelů vypovídajících o schopnosti firmy hradit své závazky lze uvést ještě ukazatel stupně oddlužení, jenž je někdy ztotožňován s ukazatelem cash flow solventnosti (v případě, že je v čitateli zlomku uvedeno cash flow z provozní činnosti).

Tab. č. 10: Ukazatel stupně oddlužení flow za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
Cash flow	7891	-10062	11348	1947	8032
Cizí kapitál	40053	41602	35303	42526	40841
STUPEŇ ODDLUŽENÍ	20%	-24%	32%	5%	20%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Literatura uvádí doporučené rozmezí hodnot pro tento ukazatel 20 – 30 %. Tyto hodnoty jsou v Transforwarding a.s. splněné za dané období více než z poloviny. V roce 2010 a 2012 vychází hodnoty ukazatele nižší zejména z důvodu vyplacení vyšších částek na dividendách v těchto letech, jež mají za následek nižší hodnoty cash flow. Trend je shodný s předchozími ukazateli, a tento ukazatel potvrzuje výše zmíněné, tedy, že se jedná o firmu, která se nepotýká s obtížemi s úhradou závazků.

Cash flow rentabilita aktiv (ROA CF)

Ukazatel cash flow rentability aktiv je odvozen z ukazatele rentability aktiv, který poměruje zisk s celkovými aktivy, kde zisk (ve výpočtu EBIT) se nahrazuje cash flow. Cash flow rentabilita aktiv slouží k určení, jaká část příjmů je vytvořena z kapitálu vázaného v majetku.

Tab. č. 11: Ukazatel cash flow rentability aktiv za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
Cash-flow z provozní činnosti	13998	1140	14146	10186	14908
Aktiva celkem	81243	81932	81571	91595	95574
EBIT	11216	12554	15109	13265	15577
ROA CF	17%	1%	17%	11%	16%
ROA	14%	15%	19%	14%	16%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z výpočtu ukazatele cash flow rentability aktiv vyplývá, že Transforwarding generuje příjmy z kapitálu ve formě majetku. Pro srovnání je zde uveden ukazatel rentability aktiv, který se, až na výjimku v roce 2010 vyvíjí podobně jako modifikovaný ukazatel s cash flow v čitateli. Souhrnně, na základě výpočtů obou ukazatelů, lze říci, že podnik je efektivní, dosahuje přívětivé návratnosti vložených prostředků a je schopen tvorby příjmů z majetku.

Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow (ROE CF)

Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow je ukazatel odvozený z rentability vlastního kapitálu, kde zisk opět nahradilo cash flow. Tento ukazatel udává, kolik jednotek peněžního toku připadá na korunu investovaného kapitálu.

Tab. č. 12: Ukazatel rentability vlastního kapitálu z cash flow za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
Cash-flow z provozní činnosti	13998	1140	14146	10186	14908
Vlastní kapitál	41101	40330	46256	49067	54733
Čistý zisk (EAT)	8106	9841	9758	8464	10762
ROE CF	34%	3%	31%	21%	27%
ROE	20%	24%	21%	17%	20%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 11 vyplývá, že v průměru za pětileté období 2009 – 2013 připadá zhruba na jednu korunu investic 0,23 (23 %) peněžních prostředků. Ukazatel rentability vlastního kapitálu se pohybuje lehce pod hodnotami modifikovaného ukazatele, jenž počítá s cash flow. Je žádoucí, aby rentabilita s použitím cash flow byla vyšší než s použitím zisku, jelikož se předpokládá, že generovaný cash flow z provozní činnosti je vyšší než zisk po zdanění. Z obou ukazatelů vyplývá, že kapitál, který do podniku vložili jeho vlastníci, přináší dostatečný výnos síla vlastního kapitálu ve společnosti je dostačující.

4.5.4 Zajišťování každodenní likvidity

K zajišťování každodenní likvidity jsou ve společnosti sledovány příjmy a výdaje daného dne pomocí podnikového systému Spedice. Avšak monitoring příjmů a výdajů ve společnosti Transforwarding není prováděn pravidelně každý den. Takto bylo stanoveno na základě dlouhodobě příznivých výsledků. Aktuální pohled do rozvahy udává, že společnost disponuje na svých účtech částkou 38 mil. Kč a závazky činí

zhruba 33 mil. Kč, z čehož vyplývá, že po splacení všech svých závazků by zhruba 5 mil. Kč společnosti na účtech zůstalo.

Platební síla daného dne, tvořena peněžními prostředky, které jsou ve společnosti daný den k dispozici (počáteční stav vkladů, nevyužitých úvěrových rámců plus příjmy daného dne) k úhradě závazků, téměř ve všech dnech převyšuje výdaje daného dne. Tedy podmínka každodenní likvidity je ve společnosti Transforwarding převážně splněna. Ve společnosti nedochází ke schodkům likvidity. Pro případný nedostatek peněz má podnik u Československé obchodní banky předschválený revolvingový úvěr (ve výši 15 mil. Kč) pro případ nutnosti. Do dnešního dne však nevznikla potřeba tento úvěr využít. Transforwarding disponuje spíše přebytkem peněz, kdy tento přebytek je řešen prostřednictvím termínovaných účtů, ze kterých společnosti plynou úroky. Dále se nabízí možnost investování peněz, jež z důvodu větší rizikovosti vzhledem ke své konzervativní finanční politice není ve společnosti využíváno.

Příjmy daného dne

Příjmy daného dne jsou zjišťovány v modulu statistika v systému Spedice. Prostřednictvím statistik je možné vysledovat stav pohledávek, jejich dobu splatnosti, jak dlouho jsou pohledávky po splatnosti, jaký disponent je za tuto pohledávku zodpovědný, zda se již tato pohledávka řešila apod. Programem Spedice se posléze zjišťuje hrubý příjem peněžních prostředků za daný týden a plánuje se odhad na týden následující. Ve společnosti se vyskytuje spíše přebytek peněžních prostředků, v opačném případě, prostřednictvím takto zavedeného systému dochází k rychlému zjištění budoucího nedostatku peněžních prostředků a stanovení následných opatření. Kdyby delší dobu nedocházelo ke zjišťování a plánování peněžních prostředků, mohlo by to mít pro společnost fatální následky. Přebytek příjmů by měl být vždy takový, aby společnost měla k dispozici prostředky na úhradu pravidelných měsíčních plateb, jako jsou: mzdy (vyplácené 3. pracovní den následujícího měsíce), platby za teplo a energii, záloha na daň z příjmu atd.

Výdaje daného dne

Výdaje daného dne jsou zjišťovány na stejném principu jako příjmy daného dne. Opět za použití modulu statistika, jež je vytvořen v systému Spedice. Prostřednictvím statistiky se kontroluje zaplacení faktur předešlého dne či týdne, nutnost zaplacení

faktur v blízké budoucnosti, zda má společnost nějaké neuhrazené přijaté faktury apod. Tyto údaje jsou posléze zpracovány a zjišťují se tak výdaje daného dne či týdne, podle kterých se následně plánuje potřeba finančních prostředků na další týden. Výdaje minulého týdne, současnosti a plánované výdaje se následně porovnávají se shodnou kategorií příjmů. Optimálně by příjmy daného dne měly výdaje převyšovat, avšak tato nerovnost nemusí vždy platit, jelikož existuje nespočet faktorů, kterými jsou příjmy a výdaje ve společnosti ovlivňovány. Důležité je, aby společnost měla dlouhodobě dostatek prostředků k hrazení výdajů (aby platební síla skládající se z počátečního stavu a příjmů byla převážně vyšší než výdaje).

4.6 Rizika ohrožující likviditu společnosti

Riziko je obecně chápáno jako nebezpečí, že skutečné výsledky se budou lišit od plánovaných. Tato odlišnost může být pozitivní (naděje na úspěch) nebo negativní (nebezpečí, že nebudou dosaženy plánované výsledky). Rizik, která společnost ovlivňují lze najít hned několik. Následně budou uvedeny ty nejpodstatnější rizika mající vliv na likviditu podniku.

4.6.1 Kurzová rizika

Jak již bylo v této práci zmíněno, zhruba jedna třetina tržeb pochází z obchodů sjednanými se zahraničními klienty. Proto zhruba stejná část tržeb se uskutečňuje v cizí měně, nejčastěji v eurech (EUR). Vývoj eura vzhledem k české koruně je zejména v posledních letech značně proměnlivý se značně rostoucím trendem v nedávné minulosti. Průměrný kurz za zvolené období: 1 EUR = 25.788 Kč. Přehled vývoje koruny vůči euru za posledních pět let zobrazuje následující graf.

Obr. č. 15 Statistický graf kurzu euro / česká koruna 2010 – 2015



Zdroj: Kurzy.cz, 2015

Jelikož společnost užívá více měn, hrozí jí riziko kurzových rozdílů. Transforwarding a.s. se proti tomuto riziku brání následovně:

- stanoví se pevný kurz na každý měsíc, se kterým se fakturuje
- pro zabránění kolísání kurzu jsou faktury přijaté fakturovány v eurech

Společnost disponuje dostatečným množstvím korun, a proto si může dovolit přijímat platby od zahraničních zákazníků v eurech a čekat na okamžik, kdy je výhodné eura směnit. Dále má Transforwarding zaveden eurový účet na Slovensku, který je zvýhodněn malým úrokem a přizpůsoben především pro zahraniční platby. Prozatím vedení firmy odmítlo jištění v podobě měnových swapů, forwardů a opcí, spíše se přiklání k použití revolvingového úvěru, který by případná kurzová rizika vykryl.

4.6.2 Kreditní rizika

V případě kreditního rizika se jedná především o nebezpečí plynoucí z platební neschopnosti protistrany. U společnosti Transforwarding je nutné dbát na toto riziko zejména v případě velkých zahraničních obchodů, kdy případné vymáhání dlužných částek mohou způsobit velké dodatečné finanční výdaje.

Stanovená vnitropodniková politika se snaží kreditním rizikům vyhýbat. K minimalizování nebezpečí nezaplacení ze strany zákazníka slouží zavedený systém vymáhání pohledávek.

Dále disponenti, kteří jsou ve společnosti zodpovědní za vystavování faktur, mohou využít vystavení zálohové faktury, pokud chtějí mít přepravu zaplacenou dopředu. Standardním způsobem založí fakturu a nastaví její typ na „Zálohová faktura“ a vygenerují její číslo. Jakmile je zálohová faktura zaplacená, změní se přenosem z účetnictví statut zálohové faktury na daňový doklad a zobrazí se disponentovi v seznamu faktur pro přiřazení variabilního symbolu, který vygeneruje a zašle fakturu zákazníkovi. Zálohových faktur je převážně využíváno právě u finančně objemnějších obchodů.

Na disponenty je také kladen nárok na zkoumání bonity zákazníka ve spolupráci s finančním oddělením. Pokud faktura za přepravu u nového zákazníka činí více než 30 tis. Kč, či zákazníkem je fyzická osoba, přeprava se uskuteční pouze po zaplacení zálohové faktury. Dokud nový zákazník nezaplatí fakturu za první přepravu, není

možné uskutečnit další. Ke zhodnocení důvěryhodnosti zákazníka lze využít informace z externích zdrojů, ale i interní informace o zkušenostech s daným partnerem nebo zákazníkem z minulosti. Výsledkem je stanovení platebních podmínek včetně možných požadavků na zajištění pohledávky.

Společnost spolehlivým zákazníkům také nabízí možnost skonta při včasném uhrazení závazku.

5 ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY CONTROLLINGU A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Transforwarding je prosperující společností, která je napojena na největší světové spediční firmy a byla přijata jako člen do významných mezinárodních institucí. Klade důraz na přesnost, kvalitu a včasnost přeprav. Je dodavatelem zasilatelské služby prostřednictvím osvědčených dodavatelů z oblasti silniční, železniční, letecké, námořní a kombinované dopravy. Její napojení na síť dodavatelů z různých dopravních systémů umožňuje vzájemnou kombinaci a tím i naplnění rostoucích požadavků na přepravu, včetně ekologických. Úspěšnost společnosti, která téměř 25 let vystupuje na přepravním trhu, je podmíněna především správně zavedeným způsobem řízení, k němuž v dnešní době neodmyslitelně patří i controlling.

5.1 Zhodnocení efektivity controllingu

Ve firmě Transforwarding, jak již bylo zmíněno, není zřízeno samostatné controllingové oddělení ani samostatná pozice controllera. Funkci controllingového oddělení zaujímá ve společnosti finanční oddělení. Jedná se o podnik střední velikosti, pro něž je typické, že jednotliví zaměstnanci plní současně více úloh.

Informační systémy

Ve firmě jsou využívány dva informační systémy: vnitropodnikový systém SPEDICE a účetní systém HELIOS. Systém Spedice byl vytvořen ve společnosti spoluprací zaměstnanců firmy. Tento systém pokrývá potřeby všech oddělení (od skladu, přes disponenty, obchodní a finanční oddělení směrem k programátorům). Spedice má vytvořený modul statistika, který nejvíce slouží pro účely controllingu. Pomocí tohoto modulu je možné zjistit jakékoliv přehledné seznamy, které jsou důležité především při plánování, analyzování odchylek plánu a skutečnosti, kontrole a jsou podkladem pro reporting.

Systém Helios je ve společnosti využíván především v rámci finančního oddělení. Jedná se o vyspělý účetní systém, jehož součástí jsou i controllingové funkce. Velkou výhodou ve společnosti je propojení těchto dvou systémů, kdy ze Spedice jsou získávány zejména podklady pro plánování a za pomoci Heliosu je pak možné plánování pomocí čísel. Dále Helios slouží především k tvorbě tabulek potřebných při

controllingových aktivitách a dále při tvorbě výkazů. Výstupní tabulky jsou důležitou součástí reportingu firmy.

Informační systémy jsou ve společnosti pro potřeby controllingu velmi dobře nastaveny. Tyto programy přímo nesestavují finanční plány, ale dávají důležité podklady, jež usnadňují plánování příslušným lidským zdrojům. Dále mají důležité využití pro kontrolu a reporting. Systémy jsou ve firmě dostatečně nastaveny nejen pro provádění controllingu, ale i pro celý proces rozhodování.

Funkce controllingu

Funkcí controllingu může být mnoho. Za základní lze však považovat plánování, zjišťování informací, kontrolování a reporting. Všechny tyto funkce jsou v Transforwardingu zastoupeny. Plánováním společnosti se zabývá především představenstvo, které udává základní parametry plánovaného vývoje společnosti, a následně vypracováním plánu pověří senior manažera, který deleguje úkoly vedoucí finančního oddělení a obchodnímu manažerovi. Veškeré plány jsou zpracovány písemně a podloženy tabulkami. Informační funkce je zavedena ve společnosti spíše jako zjišťovací a dokumentární. Kontrolní funkci zčásti plní informační systémy a dále řídicí pracovníci, podle toho, o jaký druh kontroly se jedná. Reporting probíhá ve společnosti převážně verbální formou, tedy prostřednictvím porad, schůzek a jednání.

Finanční zdroje a finanční politika

Společnost Transforwarding a.s. se přiklání spíše ke konzervativnějšímu způsobu financování podniku, kdy nevyužívá žádných úvěrů. Finančními zdroji v podniku jsou vlastní kapitál (především zisk) a odpisy. Majitelé společnosti neodčerpávají celou výši nerozděleného zisku, a tak část finančních prostředků zůstává ve firmě.

Avšak i tak při pohledu do rozvahy lze zaznamenat značnou výši cizích zdrojů. Ty jsou tvořeny především krátkodobými závazky. Pro zachování likvidity hradí Transforwarding své závazky z již splacených pohledávek. Vnitropodnikovou politikou je stanovena určitá doba splatnosti faktur vydaných i přijatých. Po dobu od vydání faktury po její splatnost vzniká pohledávka, kdy je zákazníkovi poskytována určitá forma obchodního úvěru. Toto se analogicky děje se závazky firmy, kdy je firmě poskytován úvěr do doby splacení závazku. K fungování tohoto systému je zapotřebí

dobrá platební morálka odběratelů. V opačném případě má společnost přesně stanovený postup při vymáhání pohledávek.

Díky nastavené politice se Transforwarding nepotýká s vysokou zadlužeností, jak znázorňuje následující tabulka. Celková zadluženost podniku se spočítá poměrem cizích zdrojů k celkovým aktivům. Za limitní hodnotu zadluženosti je v literatuře stanoveno 80 %, přičemž 50 %, tedy financování půl na půl z vlastního a cizího kapitálu je považováno za optimální.

Tab. č. 13: Ukazatel celkové zadluženosti období 2009 – 2013 (v tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013
Cizí zdroje	40053	41602	35303	42526	40841
Aktiva celkem	81243	81932	81571	91595	95574
CELKOVÁ ZADLUŽENOST	49%	51%	43%	46%	43%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky č. 13 vyplývá, že Transforwarding za období 2009 – 2013 disponuje optimální zadlužeností, kdy se celková zadluženost pohybuje za zvolené pětileté období průměrně okolo 47 %.

Controlling likvidity a cash flow

Likvidita je ve společnosti plánována spíše operativně, dlouhodobě se sleduje její vývoj. Důraz je kladen zejména na monitoring pohledávek, které ovlivňují peněžní toky v podniku a mají velký vliv na celkovou likviditu. Dále jsou monitorovány i závazky, kvůli dostatku finančních prostředků. Ke sledování pohledávek a závazků slouží systém Spedice.

Z vypočtených ukazatelů likvidity jasně vyplývá, že Transforwarding je společností, která se nepotýká s problémy s likviditou. Ve firmě je dostatek prostředků na úhradu všech závazků. Toto tvrzení je doloženo výpočtem čistého pracovního kapitálu, který ve všech letech dosahuje vysokých kladných hodnot.

Výkaz cash flow, jenž společnost sestavuje nepřímou metodou, je především přehledným dokumentem o pohybu a účelu vynaložení peněžních prostředků v podniku. Na jeho základě nelze jednoznačně rozhodnout o efektivitě peněžních toků ve společnosti, ale je nutné se zaměřit na analýzu jednotlivých položek. Účelné je plánovat

cash flow zejména při rozhodování o investicích. Na základě převážně kladných hodnot peněžního toku lze posoudit podnik jako schopný tvorby peněžních prostředků.

Pro přesnější analýzu likvidity, byly v této práci dále využity vybrané ukazatele na bázi cash flow. Z těchto poměrových ukazatelů, kde cash flow v čitateli nahrazuje zisk, se potvrdilo, že v podniku je dostatek peněžních prostředků a dosahuje přívětivé návratnosti vložených prostředků.

Shrnutí

Dle všech ukazatelů Transforwarding disponuje přívětivou mírou likvidity. Aktuální situace vypovídá, že i po zaplacení všech svých závazků by v podniku ještě část peněz zbyla. Společnost se však nezabývá pouze aktuálními stav, počítá i s případnými budoucími riziky. Pro možný budoucí nepříznivý vývoj má společnost u Československé obchodní banky předschválený revolvingový úvěr, který by operativně vykryl případná rizika. Tímto úvěrem by podnik získal čas na strategickou změnu.

Z výše uvedeného vyplývá, že controlling likvidity a cash flow je v podniku dostatečně prováděn. K provádění controllingu jsou využívány zejména informační systémy podniku. Společnost se zabývá především monitoringem pohledávek a závazků, sledováním příjmů a výdajů daného dne, zjišťuje se platební síla daného dne, jež je posléze porovnávána s výdaji, provádí finanční analýzu, dochází k plánování krátkodobé likvidity a další.

5.2 Návrh na zlepšení

Ve společnosti Transforwarding nebyly zjištěny žádné velké nedostatky, ať již v oblasti controllingu či samotné likvidity. V každém, i úspěšném podniku, se ale vždy najde určitý prostor pro zlepšení. Proto po provedení předešlých analýz, lze společnosti doporučit určité návrhy, které by měly vést ke zvýšení efektivity controllingových aktivit v oblasti likvidity a cash flow a řízení celé firmy. Všechny návrhy by v konečném důsledku měly přispět ke zlepšení, již tak velmi dobré, ekonomické situace podniku.

Operativní zhodnocení volných peněžních zdrojů

Jelikož podnik disponuje velmi dobrou likviditou a má tedy dostatek peněžních zdrojů na pokrytí závazků, kdy ještě část peněz v podniku zůstává, je nutné se zamyslet, zda by

nebylo možné tyto volné zdroje určitým způsobem zhodnotit. Kromě využívání termínovaných účtů, ze kterých firmě plynou úroky, se nabízí možnost investování volných prostředků. Termínované účty nejsou úročeny vysokým procentem, proto investování peněžních prostředků by do firmy mohlo přinést podstatně více zdrojů.

Jako jedna z možností se nabízí investování do podílových fondů, kdy firmy prostřednictvím těchto investičních fondů na tuzemském i zahraničním trhu mohou zhodnotit své volné finanční prostředky. Výhodou investování do podílových fondů je vyšší zhodnocení než u běžných bankovních účtů a termínovaných vkladů. S investováním do podílových fondů by firmě poradili odborníci z banky (firma může zůstat u Československé obchodní banky, u které má již termínovaný účet a revolvingový úvěr), kteří jsou odborníky ve svém oboru a nabízí široké portfolio podílových fondů. Navíc je zde možnost jednorázových i pravidelných investic po menších částkách dle aktuální ekonomické situace firmy.

Při operativním zhodnocení volných peněžních prostředků by firma prováděla controlling likvidity a cash flow stejným způsobem jako doposud, kdy investice by byla zajišťována bankou, která by společnosti průběžně reportovala vývoj investice a navrhovala novou strategii investování. Transforwarding by nedržel velké množství peněz na svých účtech, ale prostřednictvím operativního investování tyto volné zdroje zhodnocoval. V současnosti by mohlo dojít k poklesu hodnot ukazatelů likvidity, avšak za účelem dosažení vyšší likvidity v budoucnosti.

Ve vztahu k představenstvu rozšířit investiční činnost

Ve společnosti každoročně zůstává velká část nerozděleného zisku, který by bylo možné využít k investicím. Investiční výdaje by měly vycházet z dlouhodobých záměrů firmy, kdy hlavním cílem je dosažení lepších výsledků v dalších letech.

Výplatní a aktivační poměr jsou ukazateli kapitálového trhu, kdy výplatní poměr udává, velikost zisku, jenž se vyplácí akcionářům.

$$\text{Výplatní poměr} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{čistý zisk na akcii}}$$

Aktivační poměr naopak vyjadřuje výši zisku reinvestovaného do podniku, tedy nerozděleného zisku.

$$\text{Aktivační poměr} = 1 - \text{Výplatní poměr}$$

Tab. č. 14: Výplatní a aktivační poměr 2009 - 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Dividenda na akcii	43650	105350	23750	68060	49680
Zisk na akcii	81060	98410	97580	84640	107620
VÝPLATNÍ POMĚR	54%	107%	24%	80%	46%
AKTIVAČNÍ POMĚR	46%	-7%	76%	20%	54%

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Zde záleží na rozhodnutí především majitelů podniku, jakou výši zisku vyplatit na dividendách, kolik zisku nechat v podniku a kolik použít na investice.

Majitelé společnosti Transforwarding si nenechávají vyplácet celou výši zisku na dividendách a snaží se část peněz vyčlenit na investice. V minulosti došlo například k investici do fotovoltaické elektrárny, jejímž hlavním úkolem je přispět k úspoře nákladů. Nejnovější investicí je pořízení rekreačního objektu Kvilda, který společnost koupila v prosinci 2014 a momentálně zde probíhá rozsáhlá rekonstrukce. Tento objekt má sloužit především pro rekreaci zaměstnanců firmy. I když se vedení společnosti snaží každoročně vyčlenit určité finanční prostředky na investice, dle ukazatelů i situace ve firmě by bylo dobré investiční strategii ještě více posílit.

Předchozí jmenované investice jsou soustředěny zejména na úsporu nákladů a investice do lidských zdrojů. Dále by společnost mohla investovat do skladového hospodářství. Zde se nabízí možnost nákupu větších skladovacích prostor či rozšíření současných a s tím spojený nákup skladovací techniky. Zlepšením skladové logistiky by společnost nejen zvýšila svůj majetek, čímž by se stala zajímavější z pohledu investorů, ale především by mohla rozšířit portfolio zákazníků a zvýšit svůj obrat.

Společnost se dále může zabývat novým předmětem podnikání. V minulosti k tomuto došlo v roce 2006, vybudováním regeneračního centra Solnička ve volných prostorách firmy. Investice by mohly směřovat do nákupu podobných objektů, či do modernizace zařízení stávajícího objektu. Tímto krokem by se opět očekávalo navýšení obratu.

Prohloubení controllingu

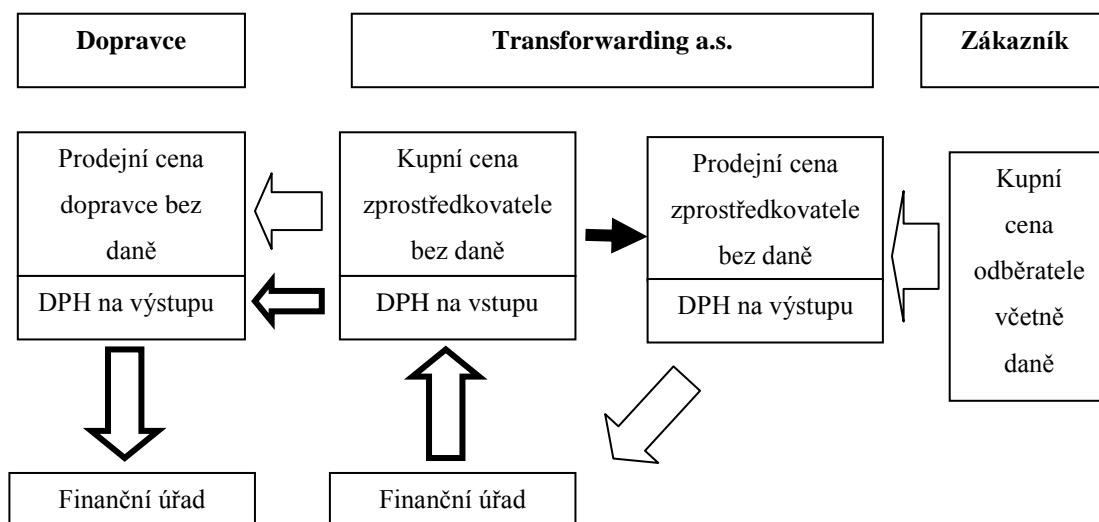
V případě společnosti Transforwarding se jedná o firmu střední velikosti, pro niž je typické, že zaměstnanci zastávají více funkcí. Ve společnosti není nutné, dokonce se spíše nedoporučuje zřídit samostatné controllingové oddělení, nejen vzhledem k velikosti firmy, ale i povaze podnikání. Taktéž se nedoporučuje ani samostatná pozice

controllera. Spíše by zde bylo potřebné současné zaměstnance lépe proškolit na controlling. V rámci ekonomického oddělení se controllingem zabývá zejména vedoucí finančního oddělení, společně s představenstvem, které stanovuje například základní parametry pro sestavování plánů a vedoucími ostatních oddělení. Zde by bylo vhodné, aby i ostatní zaměstnanci ekonomického oddělení se více zabývali controllingem. Pracovníci by byli nápomocní zejména při kontrolování, zjišťování informací a pomáhali při vypracování finančního plánu se zadanými parametry od představenstva. Dále všechny pracovníky ve společnosti, kteří se podílí na controllingu řádně proškolit a z pozice vedení klást větší důraz na provádění controllingu. Výsledkem by mělo být zefektivnění využívání dat a podkladů pro plánování a kratší doba zpracování analýz.

Dále k prohloubení controllingu likvidity a cash flow může přispět průběžné zkoumání bonity zákazníka. Vnitropodnikovou politikou je na disponenty kladen nárok na prověřování bonity zákazníka pouze u větších zakázek, nebo když je zákazníkem fyzická osoba. Tato politika však ve společnosti není striktně dodržována a může být jedním z důvodů včas nezaplacených pohledávek. Proto by bylo vhodné společnosti doporučit, aby disponenti případně zaměstnanci ekonomického oddělení pravidelně zkoumali bonitu všech svých zákazníků a především insolvenční rejstřík, aby bylo maximálně možné zamezit případným problémům s neuhrazenými pohledávkami, které mají vliv, jak na peněžní tok, tak i na likviditu společnosti.

Další možností je využití ručení za DPH. To funguje na principu, kdy zprostředkovatel (v našem případě společnost Transforwarding a.s.) je plátcem DPH. O dani z přidané hodnoty obecně platí, že se jedná o tzv. neutrální daň, jež finančně nezatěžuje plátce daně. Zprostředkovatel „nakoupí“ služby od dopravce a ceny zvýší o DPH na výstupu, kterou v konečné fázi zaplatí odběratel. Daň posílá svému správci daně, kdy správce přeposílá zprostředkovateli daň zaplacenou dopravci (daň na vstupu), která byla zaplacená v rámci nákupních cen.

Obr. č. 16 Schéma DPH mezi dopravcem, zprostředkovatelem a odběratelem



Zdroj: vlastní zpracování na základě *Účetní kavárna*, 2015

Novelou zákona o dani z přidané hodnoty od 1. ledna 2014 došlo u plátců DPH k možnosti naplňovat ručení za nezaplacenou daň z přidané hodnoty při platbě na nezveřejněný účet. Plátcí daně jsou povinni oznámit čísla účtů, které využívají k ekonomické činnosti. Pro kontrolu plátců existuje registr plátců DPH, kde jsou uvedeni neplatiči daně. Ručení tedy funguje tak, že firma by měla kontrolovat, jestli neobchoduje s neplatiči, jelikož neuhradí-li obchodní partneři daň je na ručící firmě daň zaplatit.

Zkoumání bonity dopravců

Jelikož v případě Transforwardingu se jedná o společnost vystupující na přepravním trhu v pozici zprostředkovatele, je tedy nutné kromě bonity zákazníků, zkoumat i bonitu dopravců. Společnost většinou jedná s již ověřenými dopravci, avšak někdy je potřeba využít i služeb přepravních nových. Proto by bylo výhodné zavést ve společnosti systém pro zkoumání bonity přepravních, aby veškeré nakupované dodávky, které mohou ovlivnit kvalitu služeb zasilatele, byly ve shodě s požadavky zákazníků. Spokojení zákazníci by se opakovaně na firmu obraceli, čímž by zvýšily tržby. Navíc by se předcházelo protahování splacení pohledávek kvůli reklamacím zboží, nedodržení termínu apod.

Ve firmě by se měl zavést kontrolovaný systém dodavatelů (dopraců) s jejich klasifikací dle úspěšnosti naplnění specifikovaných požadavků na nákup. Pro jejich

výběr stanovit metodiku hodnocení v programu Spedice, kdy na základě stanovených kritérií (například: kvalita dodávky, specifikace, plnění termínů, cena), jejich bodového ohodnocení a k nim přiřazených vah bude vypočítáno celkové bodové hodnocení a následné začlenění dodavatele do kategorií:

klasifikace:

- A) Dodavatelé s velmi kvalitními dodávkami v minulosti, bez reklamace
- B) Dodavatelé s dobrou kvalitou dodávek v minulosti, bez vážnější reklamace
- C) Dodavatelé s proměnlivou kvalitou dodávek
- D) Dodavatelé nevyhovující kvalitou dodávek

Zlepšení struktury zákazníků u kategorie nad 1 milión korun tržeb

Pro udržení velkých zákazníků a přilákání nových je nutné stanovit systém, jak tohoto cíle dosáhnout. Díky těmto zákazníkům by společnosti rostly tržby. Obecně se má za to, že růst tržeb je pozitivní faktor, jenž je většinou spojen s vyšší rentabilitou a silnější likviditou. I zde je však riziko, že společnost nabere nespolehlivé zákazníky.

- při marketingovém průzkumu trhu zjistit od zákazníka jeho potenciál pro firmu (zda je to firma exportní či importní, relace exportu a importu, požadované systémy přeprav, požadavky na logistiku, četnost a velikost zásilek, odhad ročních tržeb, platební morálku!!!)
- na základě informací z marketingového průzkumu, popř. na základě informací od partnerů vytipovat významné zákazníky
- účastnit se významnějších výběrových řízení (společně projednat vhodnost pro firmu, přínos, možnost zapojení partnera, atd.)
- na obchodních poradách projednávat požadavky významného zákazníka a stanovit další postupy a strategie jednání (kdo se bude podílet na zpracování nabídky, jaké jsou hlavní požadavky zákazníka, kdo bude hlavní vyjednávač, atd.)
- intenzivní komunikace se zákazníkem a detailní projednání nabídky firmy
- v případě větších výběrových řízení klást důraz na osobní setkání se zákazníkem
- i v případě neúspěšného jednání se domluvit a oslovit zákazníka v dalším období

Dále vytvořit pozici „manažer zákaznických vztahů“ v personálním obsazení obchodního oddělení, jenž spadá pod obchodního manažera. Každému členovi obchodního oddělení (obchodní manažer a manažeři zákaznických vztahů) přiřadit teritoria a vybraného střediska společnosti. Na těchto střediscích bude určen člen obchodního týmu, se kterým bude manažer v pravidelném spojení, budou společně tvořit nabídky na zákazníky v daném regionu a společně budou organizovat osobní návštěvy u zákazníků v regionu.

Hodnocení spokojenosti zákazníků

V rámci monitorování přepravních procesů a také jako jeden z klíčových ukazatelů výkonnosti by společnost měla pravidelně hodnotit spokojenost zákazníků dle navrhnutého systému. Pro každý rok stanovit, kolik zákazníků, z kterých kategorií bude hodnoceno. Hodnocení by obstarávali pracovníci obchodního týmu ve spolupráci s vedoucími jednotlivých oddělení a disponenty, podle toho, kdo se zákazníkem jedná. Zde by bylo vhodné sestavit dotazník spokojenosti zákazníků, který by obsahoval nejen hodnocení úrovně spokojenosti (dle různých kritérií a jejich hodnocení), ale i další požadavky zákazníků na rozšíření poskytovaných služeb. Dle celkově získaných bodů, zákazníky rozdělit do čtyř kategorií spokojenosti:

- A) výborná
- B) dobrá
- C) uspokojivá
- D) neuspokojivá

Vyhodnocení spokojenosti zákazníků a přezkoumání jejich požadavků zpracovat do přehledné tabulky, a společně s komentářem předložit představenstvu.

ZÁVĚR

V diplomové práci na téma „Controlling likvidity a cash flow v podniku Transforwarding a.s.“ bylo hlavním cílem analyzovat systém controllingu a zhodnotit jeho aktivity v oblasti likvidity a cash flow. Na základě výstupů hodnocení, které se opírá o teoretické poznatky, byly společnosti posléze doporučeny návrhy, jak docílit ještě větší efektivity controllingu likvidity a cash flow a tím i řízení celé firmy.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické, které se dále člení do kapitol. Na začátku práce jsou vysvětlena pojetí definice controllingu od různých autorů, která ve výsledku ústí do společné myšlenky, že controlling je důležitým nástrojem řízení podniku, který zahrnuje celý proces stanovení cílů, plánování, řízení financí apod. Náplní controllingu je včasná analýza odchylek plánu a skutečnosti. Vznik controllingu je datován do období 19. století, kdy u velkých amerických společností byla poprvé zřízena funkce controllera. V Čechách se začal používat v 90. letech avšak jeho počátky sahají dále do minulosti a jsou spojeny s významným českým jménem Tomáše Bati.

Podniky se prostřednictvím controllingu snaží především zefektivnit systém řízení. Finanční controlling je subsystémem controllingu, který se zabývá zejména získáváním, správou a užitím finančních zdrojů. Controlling likvidity a cash flow je pouze jednou z oblastí finančního controllingu.

V praktické části jsou poznatky z literatury aplikovány na vybraný podnik. Pro tuto práci byla zvolena společnost Transforwarding a.s., která již 25 let úspěšně vystupuje na přepravním trhu. Transforwarding a.s je zasilatelskou společností, zabývající se především mezinárodní a vnitrostátní silniční, leteckou, námořní a železniční přepravou. Dále poskytuje všechny služby spojené s logistikou včetně poradenství. V podniku není zavedeno samostatné controllingové oddělení, tuto funkci přejímá zejména ekonomický úsek. Dále jsou v podniku využívány dva informační systémy, které dostatečně pokrývají požadavky na controllingový systém. Ve společnosti dochází zejména k operativnímu a strategickému plánování.

Ke zhodnocení controllingu likvidity a cash flow může být využito mnoho nástrojů a metod. V této práci byla provedena finanční analýza vybraných ukazatelů. Finanční analýza je důležitým nástrojem, nejen pro účely controllingu, ale zejména pro

zhodnocení ekonomické situace firmy jako celku. Z poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že podnik je dostatečně likvidní a neměly by mu hrozit problémy se solventností. Likviditu však není možné posuzovat pouze dle vypočtených ukazatelů, mnohem důležitější je posuzovat podnik jako celek. Každý podnik je jiný a není možné stanovit univerzální hodnoty, které jsou pro všechny subjekty optimální.

V závěrečném hodnocení společnost Transforwarding a.s. působí jako kompaktní a zdravý celek, kde jsou controllingové aktivity správně nastaveny. Avšak cílem každého podniku by mělo být zlepšovat svoji současnou pozici, proto i v tomto případě byly společnosti stanoveny návrhy, jak dosáhnout ještě větší efektivity v oblasti controllingu likvidity a cash flow, ale i celého podniku.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Rozdělení úloh a zodpovědností mezi manažera a controllera.....	17
Tab. č. 2: Srovnání operativního a strategického controllingu	20
Tab. č. 3: Postup vymáhání pohledávek ve společnosti Transforwarding a.s.	57
Tab. č. 4: Ukazatele likvidity za období 2009 – 2013 (v tis. Kč).....	58
Tab. č. 5: Ukazatele čistého pracovního kapitálu za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)	59
Tab. č. 6: Ukazatele doby obratu pohledávek a závazků za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)	61
Tab. č. 7: Stručný přehled o peněžních tocích za období 2009 – 2013 (v tis. Kč).....	62
Tab. č. 8: Ukazatel likvidity z cash flow za období 2009 – 2013 (v tis. Kč).....	63
Tab. č. 9: Ukazatel cash flow solventnosti za období 2009 – 2013 (v tis. Kč).....	64
Tab. č. 10: Ukazatel stupně oddlužení flow za období 2009 – 2013 (v tis. Kč).....	65
Tab. č. 11: Ukazatel cash flow rentability aktiv za období 2009 – 2013 (v tis. Kč)	65
Tab. č. 12: Ukazatel rentability vlastního kapitálu z cash flow za období 2009 – 2013 (v tis. Kč).....	66
Tab. č. 13: Ukazatel celkové zadluženosti období 2009 – 2013 (v tis. Kč)	73
Tab. č. 14: Výplatní a aktivační poměr 2009 - 2013	76

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Model rovnováhy podnikových cílů.....	14
Obr. č. 2: Controlling jako průnik množin odpovědností manažera a controllera.....	16
Obr. č. 3: Controllingový trojúhelník cílů	19
Obr. č. 4: Controlling ve štábní pozici.....	23
Obr. č. 5: Controlling v liniové pozici	23
Obr. č. 6: Organizace přerušované čáry.....	24
Obr. č. 7: Základní struktura úloh ziskového a finančního controllingu	28
Obr. č. 8: Finanční analýza z věcného hlediska.....	29
Obr. č. 9: Logo společnosti Transforwarding a.s.....	40
Obr. č. 10: Mapa ČR s vyznačením současných provozoven Transforwarding a.s	43
Obr. č. 11: Organizační schéma Transforwarding a.s.....	46
Obr. č. 12: Organizační schéma finančního oddělení	53
Obr. č. 13 Vývoj čistého pracovního kapitálu 2009 - 2013	60
Obr. č. 14 Vývoj likvidity a solventnosti z cash flow 2009 - 2013	64
Obr. č. 15 Statistický graf kurzu euro / česká koruna 2010 – 2015.....	68
Obr. č. 16 Schéma DPH mezi dopravcem, zprostředkovatelem a odběratelem	78

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
CF	Cash flow (peněžní tok)
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
NPV	Čistá současná hodnota
ROA	Rentabilita aktiv
ROA CF	Cash flow rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROE CF	Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow
VH	výsledek hospodaření

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knížní publikace

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 2. vydání, Praha: ASPI, 2004, 814 s., ISBN 80-7357-035-1

FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha: Grada Publishing, 2003, 224 s., ISBN 80-247-0482-X

FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1996, 199 s., ISBN 80-85943-03-4

FREIBERG, František. *Cash-flow: řízení likvidity podniku*. 3. vydání, Praha: Management Press, 1997, 173 s., ISBN 80-85943-37-9

GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2

HORVÁTH, Péter. *Controlling*. 8. vydání, München: Verlag Franz Vahlen, 2002, 931 s., ISBN 978-3-8006-2731-8

HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vydání, Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s., ISBN 80-7259-002-2

INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu: česko anglický/anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003, 395 s., ISBN 80-7261-085-6

KONEČNÝ, Miloš, REZŇÁKOVÁ, Mária. *Controlling*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005. 153 s. ISBN 80-214-2869-4

KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8

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

PRŮCHOVÁ, Kamila. *Zhodnocení ekonomické situace podniku Transforwarding a.s. a návrh na její zlepšení*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 70 s., 2012

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010, 144 s., ISBN 978-80-247-3441-5

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-875-9

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

VOLLMUTH, Hilmar. *Controlling nový nástroj řízení*. 2. vydání. Praha: Profess Consulting, 1990. 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

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

VYSUŠIL, Jiří. *Integrované názvosloví v controllingu*. Praha: Profess Consulting, 1999, 143 s., ISBN 80-7259-007-3

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007, 135 s., ISBN 978-80-247-1844-6

Elektronické zdroje

Kurzy.cz: Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání. [online]. Praha: Kurzy.cz, 2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-29.3.2010/>

Transforwarding. [online]. České Budějovice: Transforwarding, 2014a [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.transforwarding.cz/>

Transforwarding. [online]. České Budějovice: Transforwarding, 2014b [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.transforwarding.cz/historie>

Transforwarding. [online]. České Budějovice: Transforwarding, 2014c [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.transforwarding.cz/kontakt-mapa-kde-nas-najdete>

Transforwarding. [online]. České Budějovice: Transforwarding, 2014d [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.transforwarding.cz/filosofie-firmy>

Transforwarding. [online]. České Budějovice: Transforwarding, 2014e [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.transforwarding.cz/zasilatelstvi>

Transforwarding. [online]. České Budějovice: Transforwarding, 2014f [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: http://www.transforwarding.cz/ISO/Certifikat_ISO_CZ.pdf

Účetní kavárna. [online]. Praha: Účetní kavárna, 2015 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d36060v45756-ruceni-v-dph/>

Ostatní zdroje

ČERVENÝ, Josef. *Controlling (přednášky)*. Plzeň: ZČU FEK, 2013.

Interní materiály TRANSFORWARDING a.s. (výroční zprávy, stanovy, směrnice atd.)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Certifikát ISO 9001:2008

Příloha B: Rozvaha Transforwarding a.s. 2009 – 2013

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty Transforwarding a.s. 2009 – 2013

Příloha D: Přehled o peněžních tocích Transforwarding a.s. 2009 – 2013

Příloha A: Certifikát ISO 9001:2008


CERTIFIKÁT
Potvřujeme, že systém managementu kvality společnosti:
Transforwarding a.s. Karla Uhlíře 1917/42 370 06 České Budějovice Česká republika
byl schválen společností Lloyd's Register Quality Assurance podle následujících standardů systému managementu kvality:
ISO 9001:2008
Systém managementu kvality zahrnuje činnosti:
Poskytování služeb vnitrostátního a mezinárodního silničního, železničního, námořního a leteckého zasílatelství. Poskytování služeb schváleného celního agenta. Poskytování logistických služeb. Vývoj, implementace a servis SW pro spedici.
Tento certifikát je platný pouze ve spojení s přílohou certifikátu označenou stejným číslem, kde je uveden seznam certifikovaných míst.
První certifikát vystaven: 19. listopadu 1999
Certifikát č.: PRA 0004013
Současný certifikát vystaven: 1. prosince 2014
Platnost certifikátu do: 30. listopadu 2017

Vystaveno v: Lloyd's Register EMEA, Praha, v zastoupení Lloyd's Register Quality Assurance Limited

Zdroj: Transforwarding, 2014f

Příloha B: Rozvaha Transforwarding a.s. 2009 – 2013 (v tis. Kč)

		2009	2010	2011	2012	2013
	AKTIVA CELKEM	81243	81932	81571	91595	95574
B	DLOUHODOBÝ MAJETEK	27980	27020	25808	25845	26125
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	252	86	20	141	114
3.	Software	252	86	20	141	114
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	27440	26734	25788	25679	25786
1.	Pozemky	4689	4689	4689	4689	4689
2.	Stavby	19930	19145	18555	18651	18381
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2821	2900	2544	2339	2716
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	288	200	0	25	225
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	288	200	0	25	225
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	52698	54050	54861	64993	68915
C.I.	Zásoby	1042	678	334	700	424
1.	Materiál	187	185	112	111	171
2.	Nedokončená výroba a polotovary	855	493	222	501	226
5.	Zboží	0	0	0	88	27
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	343	3243	2769	2042	1614
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	2646	2171	1696	1220
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	66	66	83	83	172
7.	Jiné pohledávky	277	531	515	263	222
C.III.	Krátkodobé pohledávky	28092	36970	27251	35797	32391
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	27192	34701	24090	32138	30038
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	1240	0	0	0	0
6.	Stát- daňové pohledávky	571	897	1279	2101	1565
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	137	487	128	72	33
8.	Dohadné účty aktivní	0	56	205	34	190
9.	Jiné pohledávky	192	829	1549	1452	565
C.IV.	Krátkodobé finanční majetek	23221	13159	24507	26454	34486
1.	Peníze	2025	791	833	989	1519
2.	Účty v bankách	21196	12368	23674	25465	32967
D.I.	OSTATNÍ AKTIVA- Časové rozlišení	565	862	902	757	534
1.	Náklady příštích období	404	666	784	604	503
3.	Příjmy příštích období	161	196	118	153	31

		2009	2010	2011	2012	2013
	PASIVA CELKEM	81243	81932	81571	91595	95574
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	41101	40330	46256	49067	54733
A.I.	Základní kapitál	1000	1000	1000	1000	1000
1.	Základní kapitál	1000	1000	1000	1000	1000
A.II.	Kapitálové fondy	23	18	21	18	26
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	23	18	21	18	26
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1577	1505	1645	1501	1365
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	423	423	423	423	423
2.	Statutární a ostatní fondy	1154	1082	1222	1078	942
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	30395	27966	33832	38084	41580
1.	Nerozdělený zisk minulých let	30395	27966	33832	38084	41580
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	8106	9841	9758	8464	10672
B.	CIZÍ ZDROJE	40053	41602	35303	42526	40841
B.II.	Dlouhodobé závazky	750	833	896	952	994
10.	Odložený daňový závazek	750	833	896	952	994
B.III.	Krátkodobé závazky	39303	39575	34407	41574	39847
1.	Závazky z obchodních vztahů	32175	36669	29421	38536	35406
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	1300	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	707	1393	1420	1792	2203
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	767	1024	1436	830	1283
7.	Stát- daňové závazky a dotace	908	309	646	250	719
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	27	28	16
10.	Dohadné účty pasivní	0	180	157	138	202
11.	Jiné závazky	4746	0	0	0	18
C.I.	OSTATNÍ PASIVA- časové rozlišení	89	0	12	2	0
1.	Výdaje příštích období	89	0	12	2	0

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Transforwarding a.s., 2015

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty Transforming a.s. 2009 – 2013 (v tis. Kč)

		2009	2010	2011	2012	2013
I.	Tržby za prodej zboží	8134	6193	3127	1821	1780
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	7080	5198	2670	1554	1450
	+ Obchodní marže	1054	995	457	267	330
II.	Výkony	230889	253633	234305	238244	250414
	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	230545	253995	234576	237965	250689
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	344	-362	-271	279	-275
B.	Výkonová spotřeba	179611	201737	185873	187087	198272
	1. Spotřeba materiálu a energie	3273	2736	2849	2696	2818
	2. Služby	176338	199001	183024	184391	195454
	+ PŘIDANÁ HODNOTA	52332	52891	48889	51424	52472
C.	Osobní náklady	37620	34569	35311	38338	37509
	1. Mzdové náklady	24015	23260	23767	26345	25081
	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	4500	2040	2040	1080	1080
	3. Náklad na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	8426	8595	8799	10249	10632
	4. Sociální náklady	679	674	705	664	716
D.	Daně a poplatky	91	118	101	82	95
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1610	1468	1366	1325	1501
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	20	1	135	105	76
	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1	129	73	9
	2. Tržby z prodeje materiálu	0	0	6	32	67
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	12	0	45	17	50
	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	12	0	37	0	0
	2. Prodaný materiál	0	0	8	17	50
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-268	1522	-2154	-172	-673
IV.	Ostatní provozní výnosy	127	388	1088	534	579
H.	Ostatní provozní náklady	738	774	2537	1297	2682
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	12676	14829	12906	11176	11963

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty Transforwarding a.s. 2009 - 2013

		2009	2010	2011	2012	2013
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	83	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	83	203	-3	8
X.	Výnosové úroky	114	29	66	170	121
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	2154	2318	1486	3166
O.	Ostatní finanční náklady	1496	3959	2623	2344	1831
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-1382	-1859	-442	-685	1448
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3188	3129	2706	2027	2649
1.	splatná	3131	3046	2643	1971	2607
2.	odložená	57	83	63	56	42
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	8106	9841	9758	8464	10762
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	8106	9841	9758	8464	10762
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	11294	12970	12464	10491	13411

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Transforwarding a.s., 2015

Příloha D: Přehled o peněžních tocích Transforwarding a.s. 2009 – 2013
(v tis. Kč)

	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH	2009	2010	2011	2012	2013
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	15330	23221	13 159	24 507	26 454
	Peněžní toky z provozní činnosti					
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	11294	12970	12464	10491	13411
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	1220	3043	941	1068	2309
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, a dále umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu (+/-)	1610	1466	1 366	1 325	1 501
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	-268	1605	-1 951	-175	-665
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+) (vyúčtování do výnosů '-', do nákladů '+')	-8	-1	-92	-73	-9
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	0	0	0	0	0
A.1.5.	Vyúčt. nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyúčt. Výnosové úroky (-)	-114	-29	-66	-170	-121
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	1684	161	1603
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mimořádnými položkami	12514	16013	13405	11559	15720
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	5539	-	3476	857	495
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-)	6495	-	9588	-7234	3123
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-)	-765	183	-6456	8457	-2909
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	-191	364	344	-366	281
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	0	0	0	0	0
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	18053	4126	16881	12416	16215
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (+/-)	0	0	0	0	0
A.4.	Přijaté úroky (+/-)	114	29	66	170	121
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky daně minulá období (+/-)	-4169	-3015	-2801	-2400	-1428
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný výsledek hospodaření včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimoř. Činnosti	0	0	0	0	0
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	0	0	0	0	0
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	13998	1140	14146	10186	14908

Příloha D: Přehled o peněžních tocích Transforwarding a.s. 2009 - 2013

		2009	2010	2011	2012	2013
Peněžní toky z investiční činnosti						
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-1735	-596	-392	-1362	-1781
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	20	1	129	73	9
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1715	-595	-263	-1289	-1772
Peněžní toky z finanční činnosti						
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popřípadě takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti na peněžní prostředky a pen. ekvivalenty	0	0	0	0	0
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na pen. prostředky a pen. ekvivalenty	-4392	10607	-2 535	-6 950	-5 104
C.2.1.	Zvýšení pen. prostředků a pen. ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, emisního ážia, popřípadě rezervního fondu včetně složených záloh na toto zvýšení (+)	0	0	0	0	0
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)	0	0	0	0	0
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků akcionářů (+)	0	0	0	0	0
C.2.4	Úhrada ztráty společníky (+)	0	0	0	0	0
C.2.5	Přímé platby na vrub fondů (-)	-27	-72	-160	-144	-136
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku vč.zapl.srážkové daně vztahující se k těmto nárokům	-4365	10535	-2375	-6806	-4968
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-4392	10607	-2535	-6950	-5104
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	7891	10062	11348	1947	8032
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	23 221	13 159	24 507	26 454	34 486

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv Transforwarding a.s., 2015

ABSTRAKT

PRŮCHOVÁ, Kamila. *Controlling likvidity a cash flow v podniku Transforwarding a.s.*
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 89 s., 2015

Klíčová slova: controlling, likvidita, cash flow, finanční analýza, poměrové ukazatele

Diplomová práce je zaměřena na controlling likvidity a cash flow ve zvoleném podniku. Nejprve je vysvětlen význam pojmu controlling, společně s jeho funkcemi, cíli a úkoly. Ve druhé kapitole jsou charakterizovány metody a nástroje controllingu likvidity a cash flow včetně finančního controllingu a finanční analýzy. Velká část kapitoly je věnována uvedení do problematiky poměrových ukazatelů. Ve třetí kapitole je představen vybraný podnik Transforwarding a.s. Stěžejní částí této práce je čtvrtá kapitola, ve které jsou popsány controllingové aktivity ve zvoleném podniku. Ke konci kapitoly jsou počítány vybrané ukazatele posuzující likviditu a cash flow. Na základě analyzování metod a ukazatelů, je v poslední kapitole zhodnocena efektivita controllingových aktivit ve společnosti a nastíněno několik návrhů, jež by měly nasměrovat firmu k ještě lepším výsledkům.

ABSTRACT

PRŮCHOVÁ, Kamila. *Cash-Flow and liquidity controlling in the company Transforwarding a.s.* Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 89 p., 2015

Key words: controlling, liquidity, cash-flow, financial analysis, financial ratios

Diploma thesis is focused on cash flow and liquidity controlling in chosen company. At first, the meaning of the word controlling is explained, including its functions, targets and tasks. In the second part, methods and tools of cash flow and liquidity controlling are characterised, including financial controlling and financial analysis. The large part of this chapter is devoted to the issue of financial ratios. In the third part, the chosen company Transforwarding is introduced. The main part of this thesis is the fourth part, in which main activities in controlling at the chosen company are described. At the end of the fourth part certain indicators that regards liquidity and cash flow are used. On the basis of analysing methods and indicators, the total effectiveness of controlling activities are evaluated in conclusion and there are also some suggestions, that should contribute to the improvement of company results.