

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku**

**Cash-flow and liquidity controlling in chosen company**

Bc. Zuzana Vaníková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana VANÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **K14N0125P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Zásady pro vypracování:

1. Definujte význam řízení cash-flow a likvidity podniku.
2. Analyzujte techniky a nástroje řízení cash-flow a likvidity.
3. Představte zvolený subjekt a jeho controllingový systém.
4. Proveďte analýzu cash-flow a likvidity ve zvoleném podniku.
5. Vyhodnoťte efektivitu řízení cash-flow a likvidity ve zvoleném podniku včetně návrhů na zlepšení.



Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

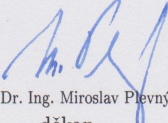
- **ESCHENBACH, Rolf.** *Controlling. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-735-7035-1*
- **FREIBERG, František.** *Cash-flow - řízení likvidity podniku. 3.rozš. vyd. Praha: Management Press, 1997. 173 s. ISBN 80-859-4337-9*
- **MIKOVCOVÁ, Hana.** *Controlling v praxi. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9*
- **KRÁL, Bohumil.** *Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8*
- **VOLLMUTH, Hilmar J.** *Nástroje controllingu od A do Z. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 360 s. ISBN 80-725-9029-4*

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**

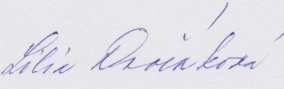
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku“*

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Josefu Červenému, Ph.D. za odborné vedení, rady a cenné připomínky, které mi pomohly při vypracování této práce.

Poděkování také patří panu Ing. Michalu Štenglovi za spolupráci, jeho rady a poskytnutí všech interních informací a materiálů, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Controlling .....	9
1.1 Pojem controlling .....	9
1.2 Vývoj controllingu .....	10
1.3 Pozice controllera .....	11
1.4 Cíle a funkce controllingu .....	13
1.5 Controlling v organizační struktuře .....	15
1.6 Strategický a operativní controlling .....	18
1.7 Reporting .....	21
2 Finanční controlling .....	23
2.1 Controlling likvidity .....	24
2.1.1 Ukazatele likvidity .....	27
2.1.2 Controlling čistého pracovního kapitálu .....	28
2.1.3 Controlling pohledávek .....	30
2.1.4 Controlling zásob .....	31
2.2 Controlling cash-flow .....	32
2.2.1 Analýza cash-flow .....	36
3 Charakteristika společnosti .....	40
3.1 Základní údaje o společnosti .....	40
3.2 Historie společnosti .....	42
3.3 Produktové řady .....	43
3.4 Výrobní závody .....	43
3.5 Organizační struktura .....	45
3.6 Informační systémy .....	47
4 Controlling ve společnosti .....	51

4. 1	Řízení likvidity a cash-flow ve společnosti .....	55
4. 1. 1	Řízení hotovosti .....	55
4. 1. 2	Řízení pohledávek a jejich inkasa .....	56
4. 2	Finanční analýza vybraných ukazatelů likvidity a cash-flow .....	63
4. 2. 1	Analýza ukazatelů likvidity .....	64
4. 2. 2	Analýza cash-flow .....	74
5	Zhodnocení efektivity controllingu ve společnosti .....	82
6	Doporučení a návrhy pro společnost .....	86
	Závěr .....	90
	Seznam tabulek .....	92
	Seznam obrázků .....	93
	Seznam použitých zkratk .....	95
	Seznam použité literatury .....	97
	Seznam příloh .....	100

## Úvod

V dnešní době a konkurenčním prostředí působí na podniky řada vlivů a rizik. Stále rostoucí konkurence na trzích s sebou přináší i vyhraněnější boje o zákazníky. Aby se podnik v daném prostředí udržel, musí využívat nejmodernější technologie a zvyšovat kvalitu svých produktů za co nejnižší cenu. Pro podniky je tedy v současném světě nezbytné zaměřovat se stále více na růst své konkurenceschopnosti. Každý podnik musí nejen sledovat svoji finanční situaci, ale také ji řídit a plánovat. Jedním z klíčových prvků pro provádění těchto činností a udržení se na nasyceném trhu je controlling. Controllingové aktivity napomáhají k růstu konkurenceschopnosti podniku, neboť se v současném pojetí jedná o komplexní vnitropodnikový systém zaměřený nejen na kontrolu, ale i plánování a zajištění informačního toku. Zejména kvalitní a aktuální informace podporují správné rozhodování top managementu a napomáhají tak zefektivnit podnikové činnosti a procesy.

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit controllingové aktivity ve zvoleném podniku se zaměřením na controlling likvidity a cash-flow a následně navrhnout určitá doporučení k případnému zlepšení. Tato diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část bude obsahovat potřebné podklady pro provedení následné analýzy. Dílčími cíli v teoretické části bude vymezit pojem controlling, jeho funkce, cíle a postavení v organizační struktuře podniku. Následující teoretické poznatky budou zaměřeny na controlling likvidity a cash-flow. Dílčími cíli praktické části bude charakterizovat vybraný podnik ŠKODA AUTO a.s. a jeho controllingový systém, dále provést analýzu likvidity a cash-flow na základě teoretických východisek spolu s vyhodnocením. Na závěr praktické části bude zhodnocena efektivita controllingových činností v podniku a poté navržena doporučení vyplývající z provedené analýzy.

První kapitola této diplomové práce bude obsahovat obecnou definici pojmu controlling, jeho hlavní funkce, cíle a organizační začlenění v podniku. Bude zde také popsán jeho historický vývoj a pozice controllera. Poslední část této kapitoly se bude věnovat rozdílu mezi strategickým a operativním controllingem a dále reportingem jako jedné z významných složek controllingu.

V druhé kapitole teoretické části bude charakterizován finanční controlling, který se zabývá zejména dosažením finanční stability podniku. Následovat bude podkapitola



zaměřená na controlling likvidity, v rámci které bude nejprve definována likvidita a poté zde budou představeny výpočty související s analýzou likvidity. Tyto výpočty se budou týkat tří poměrových ukazatelů likvidity, čistého pracovního kapitálu, obrátového cyklu peněz a controllingu pohledávek, zásob a závazků. Další podkapitola se bude věnovat controllingu cash-flow. Bude zde popsána struktura cash-flow, metody jeho vykazování a také výpočty jednotlivých ukazatelů cash-flow, které budou využity v praktické části.

Třetí kapitola se bude týkat charakteristiky vybraného podniku ŠKODA AUTO a.s. V této kapitole budou popsány základní údaje o společnosti, její historie, produktové řady, výrobní závody či organizační struktura. Představeny zde budou také informační systémy, které společnost využívá ke svým procesům.

Controllingové aktivity společnosti budou identifikovány ve čtvrté kapitole. Nejprve bude charakterizována náplň práce controllingových oddělení podniku včetně způsobů plánování. První podkapitola se bude věnovat řízení likvidity a cash-flow, bude zde popsáno řízení hotovosti a zejména monitoring pohledávek, jejich inkaso a způsoby vymáhání. V rámci řízení pohledávek budou definovány nástroje, které společnost využívá jako prevenci proti vzniku pohledávek po splatnosti. Následující část bude obsahovat finanční analýzu vybraných ukazatelů likvidity a cash-flow, jejichž výpočty budou vycházet z teoretické části diplomové práce.

Pátá kapitola se bude zabývat celkovým shrnutím poznatků získaných při popisu controllingových činností společnosti a také zhodnocením provedené analýzy. Šestá kapitola této diplomové práce bude obsahovat určitá doporučení či návrhy, které by vedly ke zlepšení controllingových aktivit.

Metodika zpracování diplomové práce bude založena zejména na definicích a analýze současných teoretických poznatků vycházejících z odborné literatury. Dle těchto definic a získaných informací bude analyzována vybraná společnost s důrazem na controlling likvidity a cash-flow. Finanční analýza vybraných ukazatelů likvidity a cash-flow bude provedena za pomoci programu Microsoft Excel. Po zpracování této části diplomové práce budou poté porovnány teoretické a praktické poznatky v dané oblasti, po nichž bude následovat navržení určitých opatření pro zlepšení efektivity controllingu likvidity a cash-flow ve vybrané společnosti.

# 1 Controlling

Controlling je důležitou součástí řízení každého podniku. Nejprve bude nutné objasnit pojem controlling, jeho funkce, cíle, úlohy a další související pojmy. V rámci této kapitoly bude také popsán vývoj samotného controllingu, charakterizována pozice controllera a controllingu v organizační struktuře podniku a rozdíly mezi strategickým a operativním controllingem. Závěr této kapitoly bude věnován reportingu jako jedné z důležitých složek controllingu.

## 1.1 Pojem controlling

Slovní základ pojmu controlling vychází z anglického slova „to control“, které znamená nejen kontrolovat, ale také řídit, ovládat či regulovat. V odborné literatuře existuje celá řada definic controllingu v závislosti na různorodém pojetí autorů, kteří se zabývají touto oblastí.

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

Controlling lze chápat jako koncepci řízení orientovanou na podnikový výsledek, která má za úkol harmonizovat nejen kontrolu, ale také plánování a informační toky. Je tedy tvořen souborem úkolů, které mohou plnit různí lidé či obchodní vedení. Controlling a jeho jednotlivé složky fungují jako celek managementu, který ho v rámci systému plánování používá k vytvoření určitého plánu a také pracuje s informacemi opatřenými v systému informačních toků. Rozhodnutí managementu se poté uskutečňuje formou plnění jednotlivých úkonů. [7]

*„Mayer a Mann definují controlling jako „systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření.“ [9, s. 8]*

Controlling je založen především na uplatňování různých nástrojů controllingu, metod a technik analýzy, dále na systémové tvorbě informačních systémů sloužících pro controlling, komunikaci mezi jednotlivými podnikovými útvary a také na změně názorů a stylů myšlení. Je možné určit tři základní vývojové stupně controllingu, kterými jsou:

- controlling orientovaný na dodržování vnějších a vnitřních předpisů a směrnic,
- controlling orientovaný na kontrolu hospodárnosti včetně její analýzy,

- controlling zaměřený na systémy plánování, kontroly a řízení činností společnosti. [6]

Tento pojem lze také definovat jako metodu, která by měla napomáhat ke zvýšení účinnosti systému řízení v podniku neustálým porovnáváním reálného stavu podnikatelského procesu se stavem požadovaným a dále vyhodnocováním potenciálních odchylek od předem daných cílů spolu s aktualizací těchto cílů. Obsahově je controlling formulován dvěma subsystémy, kterými jsou plánování a kontrola a dále zajištění informační základny. [8]

Filozofii controllingu lze popsat prostřednictvím tří základních principů:

- orientace na cíle,
- orientace na úzké profily,
- orientace na budoucnost. [9]

V oblasti orientace na cíle se controlling přímo účastní stanovování cílů podniku spolu s jejich kontrolou a snaží se také zpracovat vyhovující metodiku plánování. V druhém případě je hlavním smyslem orientace na úzké profily zejména vybudování co nejvíce vhodného informačního systému tak, aby poskytoval postačující objem kvalitních dat a zároveň pomáhal odhalit a také odstranit úzká místa podniku, která představují překážku pro plnění podnikových cílů. Filozofie controllingu je také charakterizována orientací na budoucnost. Pro řízení podniku jsou důležité informace z minulosti, které ovlivňují budoucí vývoj a mohou také pomoci předcházet dalším problémům. [9]

## 1.2 Vývoj controllingu

Začátky controllingu lze zaznamenat již na přelomu 19. a 20. století v USA, kdy controlleři měli na starost zejména správu finančních záležitostí amerických společností. Se vznikem světové hospodářské krize v roce 1926 se náplň práce controllerů rozšířila především o úlohy plánovací a poradenské. [9]

Největšího rozmachu dosáhl controlling v 50. a 60. letech 20. století v USA, jelikož v daném období se controlleři zabývali nejenom tvorbou plánu, jeho vyhodnocováním, porovnáváním se skutečným stavem a navrhováním různých opatření, ale také správou daňových záležitostí, nákladů, finančních prostředků podniku, majetku včetně pojištění či vytvořením metodického nástroje pro účetnictví. V 70. letech lze mezi úlohy controllera zařadit plánování, získávání kapitálu, účetnictví, controlling, hodnocení

a také poradenství. Controller tedy v tomto období funguje jako finanční manažer podniku. V současné době patří controllingové činnosti do oblastí krátkodobého a dlouhodobého finančního řízení a také mezi manažerské a nákladové účetnictví. [9]

V západní Evropě je controlling datován od konce 2. světové války. Vyvinul se zde v souvislosti s poválečnou obnovou hospodářství a také s přílivem amerického kapitálu. Pozice controllerů vznikla u dceřiných společností amerických podniků. [9]

Na území České republiky lze najít první zmínky o controllingu již ve 20. letech 20. století. Některé české průmyslové společnosti se totiž snažily v daném období následovat své americké vzory. Jako první, kdo v České republice zavedl controllingové principy, byl Tomáš Baťa. Poté však následovalo období centrálního řízení státem a českým podnikům tak bylo odepřeno samostatné rozhodování o použití svého zisku. Tato skutečnost se tedy vylučovala se smyslem controllingu. Controlling se do České republiky navrácí až v 90. letech 20. století díky opětovnému příchodu především německého a rakouského kapitálu. [9]

Jak již bylo výše zmíněno, pojem controlling má celou řadu definic. Chápání tohoto pojmu je v jednotlivých zemích také odlišné a existují tedy dvě koncepce podle jeho rozšíření ve světě, a to angloamerická a německá koncepce.

V angloamerické koncepci je controlling spolu s plánováním či organizováním chápán jako ústřední funkce managementu. Controlling by měl být řešen na všech stupních hierarchie podniku a nikoliv být pouze náplní práce controllerů. Dle této koncepce controlling identifikuje potenciální a také aktuální odchylky od plánovaného stavu, které jsou následně odstraněny managementem. [4]

Dle německé koncepce je controlling interpretován jako porovnávání plánu se skutečným stavem, jako jednota plánování a kontroly a také jako ovlivňování chování. Většina německých autorů chápe pojem controlling stejně jako je tomu v angloamerickém pojetí. Někteří autoři však popisují controllera jako pomocníka, který poskytuje služby manažerům podniku, dle jiných autorů je controller samotným nositelem funkce controllingu. [4]

### **1.3 Pozice controllera**

K realizaci controllingu jako koncepci řízení není vždy potřeba zřizovat v podniku speciální místa k vykonávání controllingových aktivit. Tyto činnosti mohou být

převzaty již existujícími pracovními místy v podniku. Avšak alespoň ve středních a větších společnostech lze doporučit vytvoření samostatného controllingového pracoviště. [4]

Postavení controllera je dáno zejména velikostí podniku. Ve středních pozicích se controller zabývá více činnostmi než pouze úkoly spadající pod funkci controllera. Ve velkých podnicích dochází však k rozdělení na činnosti controllera a činnosti finančního manažera. [7]

*„Controller jako pracovník je chápán jako manažer, zodpovědný za účetní oddělení. Kromě jeho řízení poskytuje ostatním manažerům potřebné informace a tyto informace interpretuje, čímž má vliv na rozhodování.“* [9, s. 9]

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

Dle Mezinárodního sdružení pro controlling patří mezi úlohy controllera zejména tyto činnosti:

- starost o transparentnost strategie, výsledku, financí a procesu podniku a tím přispění k vyšší hospodárnosti,
- koordinace dílčího cíle a plánu a organizace systémů výkaznictví orientovaných na budoucnost,
- zajištění služeb nutných při zabezpečení provozně hospodářských dat i informací,
- tvorba procesu řízení hledání cíle, plánování a řízení tak, aby každá osoba s rozhodovacími kompetencemi mohla jednat v souladu s danými cíli,
- tvorba a aktualizace systémů controllingu. [7]

Pro vykonávání controllingu je nutná spolupráce controllerů s manažery podniku. Jejich činnosti a úkoly se vzájemně překrývají a neexistuje tedy přesná hranice mezi oblastmi jejich působení. Stále více dochází k tomu, že manažer podniku přejímá úkoly controllera a naopak. [4]

Ideální rozdělení práce mezi manažerem a controllerem je zobrazeno v následující tabulce č. 1.

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

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

Zdroj: [4, s. 122]

Dle popisu činností controllera plynou také určité nároky na osobní a odborné předpoklady nutné pro vykonávání funkce controllera. Mezi osobní předpoklady lze zařadit komunikační dovednosti, odolnost proti tlaku nadřízených a podřízených pracovníků, analytické i globální smýšlení, spolehlivost, samostatnost, porozumění druhým, schopnost interpretovat své myšlenky a přesvědčovat o nich, nezaújatost či schopnost vcítit se. Odborné předpoklady jsou rozděleny na kvalifikační a odborné znalosti. Do kvalifikačních předpokladů patří ekonomické vzdělání a znalost práce s počítači, dále také doplňující vzdělávání prostřednictvím studia literatury a školením pro controllery. Za odborné předpoklady se považuje znalost finančního účetnictví a řízení obecně, znalost metod pro evidenci a kalkulaci nákladů, znalost nástrojů controllingu pro analýzu odchylek nebo znalost podniku a jeho okolního prostředí. [11]

#### **1.4 Cíle a funkce controllingu**

Základním cílem controllingu v každém podniku je zajistit jeho životaschopnost. Tento obecný cíl je dále rozložen na dílčí cíle, kterými jsou:

- „zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce,

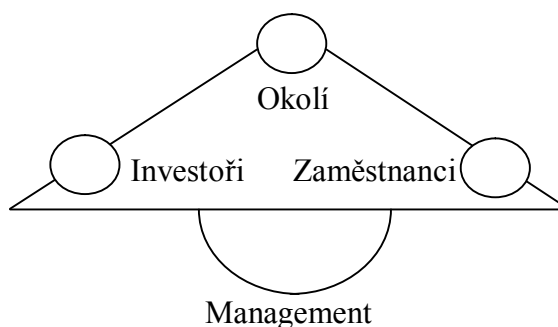
- *zajištění schopnosti koordinace.*“ [4, s. 93]

K zajištění schopnosti anticipace a adaptace je úkolem controllingu vytvořit určité předpoklady pro kroky k přizpůsobení se. Controlling má na starost poskytnout informace o změnách okolí, které již existují. V tomto případě lze hovořit o schopnosti adaptace. Anticipace znamená, že controlling přináší informace o potenciálních budoucích změnách okolí. Zajištění schopnosti reakce podniku spočívá ve vytvoření informačního a kontrolního systému. Tento systém by následně sloužil vedoucím pracovníkům k zobrazení průběžného vztahu mezi plánovaným a skutečným stavem a případné odchylky upravoval. Úkolem controllingu pro zajištění schopnosti koordinace je vytvořit předpoklady pro sladění činností všech podsystémů řízení organizace. Controlling by měl mít vliv na podnikovou strukturu a kulturu. [4]

Mezi zprostředkované cíle controllingu patří cíle jednotlivých zájmových skupin a úkolem controllingu je pomoci koordinovat tyto cíle, aby byly ve vzájemné rovnováze. Zájmové skupiny jsou tvořeny investory, zaměstnanci a okolím podniku. Investoři vkládají do podniku vlastní či cizí kapitál a definují své cíle v závislosti na zhodnocení vložených prostředků. V případě zaměstnanců lze hovořit také o členech orgánů dozorčích rad či rodinných příslušnících zaměstnanců. Cíle této zájmové skupiny mohou být odvozeny například od růstu atraktivity pracovních pozic, mzdě, růstu úrovně vzdělání či spokojenosti se zaměstnáním. Neexistuje zde jednotný systém hodnot a jejich cíle většinou nelze kvantifikovat. Do okolí podniku lze zahrnout například zákazníky, dodavatele, konkurenty či média. Tato zájmová skupina tvoří podmínky pro všechna důležitá hlediska existence podniku. [4]

Obrázek č. 1 zobrazuje výše zmíněné zájmové skupiny.

Obr. č. 1: Model rovnováhy podnikových cílů



Zdroj: Vlastní zpracování dle [4, s. 96]

Důležitou podmínkou pro stabilitu podniku je vyvážené splnění cílů všech zájmových skupin. Rovnováha je dosažena pouze v jediném bodu a platí, že nelze nahrazovat neuspokojivé plnění cílů v jedné oblasti nadměrným plněním cílů v jiné oblasti. Úkolem controllingu je podpora managementu při vytváření plánu k dosažení rovnováhy. [4]

Pro splnění výše uvedených cílů plní controlling řadu funkcí, mezi něž patří podporování, doplňování a koordinace řízení. Podporu řízení lze pojmenovat také jako informační funkci, neboť controlling poskytuje managementu vše potřebné k plnění svých úkolů a funguje zde tedy jako poradenství. Controlling je odpovědný za správné, přiměřené a včasné podporování. Avšak manažer organizace se nemusí řídit poskytnutými informacemi, ale je sám zodpovědný za učiněná rozhodnutí. Doplnění řízení lze označit za inovační funkci. Controlling se aktivně účastní řízení podniku. Jeho úkolem je tvořit controllingové nástroje a metody, které doplňují práci manažerů. Controlling zde také může převzít odpovědnost za rozhodování v krizových případech. Kompetence controllera mohou být v každém podniku různé, jejich rozsah záleží především na velikosti podniku, jeho pozici na trhu, stylu vedení či ochotě managementu, v jaké míře bude zahrnovat controlling do úrovní řízení. V rámci koordinace je úkolem controllingu napomáhat vývoji podsystémů řízení, tvorbě jejich struktury, probíhajících procesů a vztahů mezi nimi. [9]

## **1.5 Controlling v organizační struktuře**

Postupný vývoj controllingu a narůstání controllingových aktivit se obvykle odráží i v organizační struktuře podniku. To někdy vyžaduje i institucionální řešení. Všeobecně uznávané tvrzení o optimálním zařazení controllingu do organizační struktury společnosti neexistuje, neboť každý podnik je specifický a působí na něj celá řada různých faktorů. Mezi interní faktory patří především velikost podniku, zásady jeho řízení či pokrok používané technologie. Do externích faktorů lze zahrnout trh práce a kapitálový trh, trh zboží a peněz, celkovou hospodářskou situaci v dané zemi nebo politická, legislativní a sociální hlediska. [9]

Zařazení controllingového útvaru je potřeba dobře zvážit v malých a středních podnicích vzhledem k nižšímu počtu vedoucích pracovníků a tedy snížené potřebě koordinace. To vyvolává také nižší nároky na plánování a kontrolu. V takovém případě pozice controllera není plně využita a úlohy controllingu tak přebírají asistenti ředitele podniku nebo pracovníci finančního oddělení a účetnictví. [4]



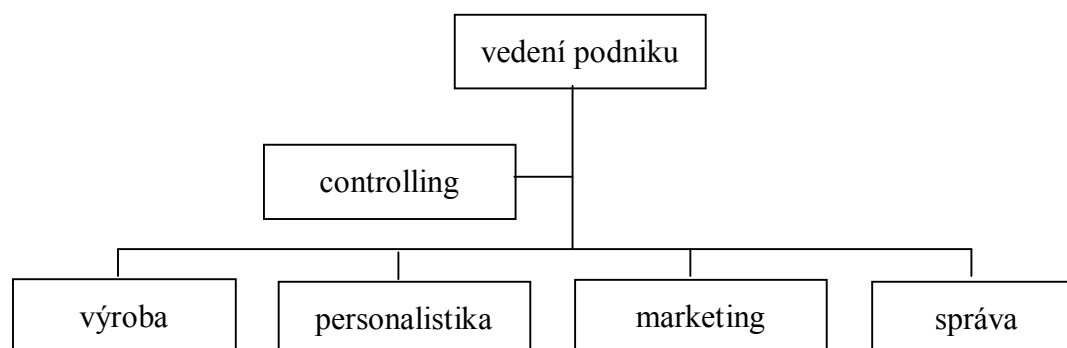
Obecně lze doporučit zavedení pozice vedoucího controllera na nejvyšší hierarchický stupeň. Hlavní výhodou tohoto řešení je komplexní opatření controllingových aktivit včetně jejich vynikající koordinace. Naopak za nevýhodu lze označit skutečnost, že controller účastníci se spolurozhodování musí současně také ověřovat a hodnotit svá vlastní rozhodnutí. Další nevýhodou je nedostatek odborných znalostí controllera ve všech oblastech, ve kterých daný podnik působí. V důsledku těchto problémů lze doporučit postavení controllera na druhou úroveň řízení a tedy ho podřídit například finančnímu řediteli. [9]

Samostatný controllingový útvar může v podniku fungovat jako štábní či liniová jednotka. Rozhodovací a nařizovací pravomoce controllingového oddělení poté záleží na tom, zda management považuje controlling za podporu řízení nebo za výkon řízení. [9]

Hlavním úkolem controllingového útvaru jako štábní jednotky je pomáhat při řízení. Controlling tedy v tomto případě plní servisní funkci. Controller se stává členem vrcholového vedení (například představenstva) a poskytuje různé informace ostatním manažerům. Nevýhodou štábního uspořádání je potlačení inovační a koordinační funkce, jelikož controller nedisponuje dostatečnými pravomocemi k vyřešení vážných, krizových či strategických odchylek a v těchto případech se musí spolehnout na pomoc vrcholového vedení. [9]

Níže uvedený obrázek č. 2 zobrazuje zařazení controllingu jako štábního útvaru do organizační struktury podniku.

Obr. č. 2: Controlling jako štábní útvar



Zdroj: [9, s. 20]

K zavedení controllingu jako liniového útvaru dochází zejména v krizových situacích. Controlling je zařazen na nižší úroveň řízení a controller již zde nepůsobí pouze jako

poradce, ale je i odpovědný za učiněná rozhodnutí. Z praxe však vyplynulo, že toto organizační uspořádání vykazuje relativně nízkou míru stability. [9]

Zařazení controllingu jako liniového útvaru je znázorněno na následujícím obrázku č. 3.

Obr. č. 3: Controlling jako liniový útvar



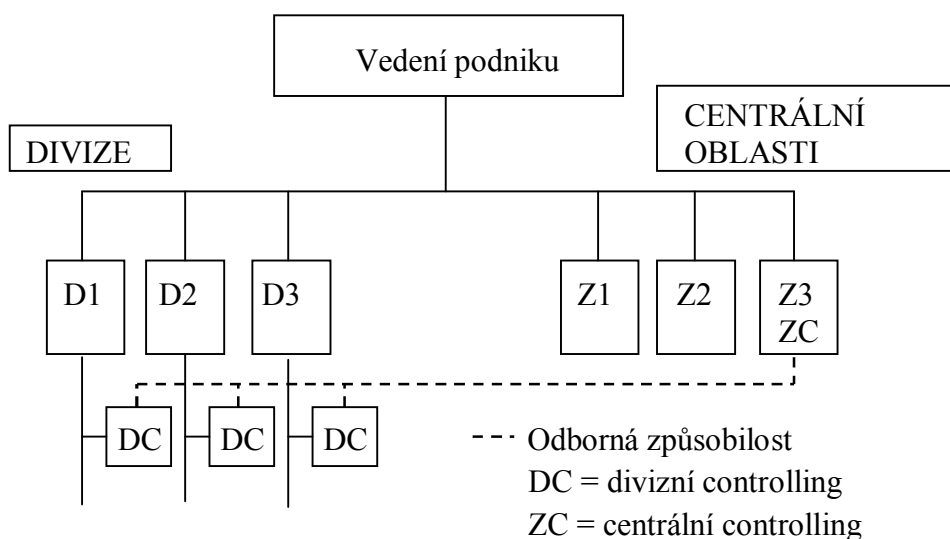
Zdroj: [9, s. 20]

Výše uvedené štábní a liniové organizační uspořádání má centralizovanou podobu. Ve větších organizacích však dochází také k zavedení decentralizovaného controllingu, přičemž existují tři typy decentralizace:

- „Decentralizovaný controlling je podřízen centrálnímu controllingu.
- Decentralizovaný controlling je podřízen vedoucímu určité podnikové oblasti. S centrálním controllinem probíhá pouze výměna informací.
- Princip přerušované čáry (dotted-line): Decentralizovaný controlling je disciplinárně podřízen vedoucímu určité podnikové oblasti, oborově je ale podřízen centrálnímu controllingu.“ [4, s. 135]

Organizace přerušované čáry je znázorněna na následujícím obrázku č. 4.

Obr. č. 4: Organizace přerušované čáry



Zdroj: [4, s. 135]

Jestliže je decentralizovaný controlling podřízen controllingu centrálnímu, patří mezi hlavní výhody zejména dobrá spolupráce a rychlý tok informací mezi jednotlivými útvary a také zajištění jednotného controllingového systému. Nevýhodami této varianty jsou nedostatečná podpora jednotek podniku a malá důvěra ke controllerovi. V případě podřízenosti decentralizovaného controllingu vedoucímu určité podnikové oblasti lze jako hlavní výhodu označit důvěru dané oblasti ke controllerovi, který tak má možnost přístupu k různým informacím. Nedostatkem tohoto uspořádání je nízký vliv centrálního controllera nad controllerem decentralizovaným. Princip přerušované čáry kombinuje uvedené výhody dvou variant uspořádání. Jako možný nedostatek lze uvést dvojitou podřízenost decentralizovaného controllera, která může vyústit ke konfliktům. [4]

Z hlediska vnitřního uspořádání controllingového útvaru lze rozlišit uspořádání podle činnosti, funkcí nebo adresáta. Jestliže je oddělení uspořádáno podle činnosti, pozice controllera může být zavedena pro oblast plánování, tvorbu rozpočtů, reporting či investiční analýzy. Uspořádání dle funkcí může znamenat zavedení pozice projektového controllera nebo controllera pro marketing, hospodaření s materiálem, logistiku nebo personalistiku. Organizace controllingového oddělení dle adresáta se používá v divizních a nadnárodních podnicích. V tomto případě je zřízena funkce divizního nebo regionálního controllera. [9]

Existuje zde také možnost využití externího controllingu. Jelikož se však controlling věnuje zejména operativní oblasti, je toto řešení pouze dočasné. K využití externího controllingu dochází především v malých a středních podnicích, kde je absence controllingového útvaru. Působení externích controllerů lze však také najít i ve velkých společnostech například pro podporu projektů či při zavádění dalších controllingových nástrojů. Mezi hlavní výhody tohoto řešení patří málo konfliktů s podnikovým vedením a také rychlejší zavádění systému controllingu. [9]

## **1.6 Strategický a operativní controlling**

Z hlediska řízení strategických a operativních cílů se rozlišují dva hlavní směry controllingu, mezi něž patří strategický a operativní controlling. Tyto zmíněné controllingy na sebe navzájem působí. Strategický controlling je zaměřen na řízení ziskového potenciálu společnosti v dlouhodobém horizontu. Zabývá se především plánováním a kontrolou technologií, produktů, tržních oblastí, systémů řízení, investic

či výzkumy. Oblastí zaměření operativního controllingu je daný ziskový potenciál podniku. Má za úkol optimalizovat nejen hodnotové parametry činností podniku, ale také věcné a časové. [6]

Následující tabulka č. 2 znázorňuje srovnání strategického a operativního controllingu prostřednictvím vybraných charakteristik.

Tab. č. 2: Charakteristiky operativního a strategického controllingu

<b>Kritérium</b>	<b>Operativní controlling</b>	<b>Strategický controlling</b>
Časový horizont	omezený	neomezený
Veličiny	kvantitativní	kvalitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné	nespojité, vyvíjející se, obtížně předvídatelné
Počet variant	nízký	vysoký
Charakter problémů	strukturovatelné	jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	vysoký	nízký
Hierarchie řízení	nízká	vysoká

Zdroj: [9, s. 29]

Strategický controlling by měl přispívat ke stálému fungování podniku. Lze ho chápat buď jako myšlenkový postoj, nebo jako infrastrukturu (instituci) podporující plánování a uplatnění strategie. Strategický controlling by se měl především zabývat rozeznáním problémů a odchylek skutečného stavu od stanoveného cíle dříve, než by pronikly i do operativní úrovně podniku. [4]

V oblasti strategického controllingu je úkolem controllera zajistit metodologii při provádění daných controllingových aktivit. Controller je také zodpovědný za vytvoření a užívání mechanismů kontroly spolu s potřebnou dokumentací. Provádění kontroly zajišťuje strategickou zpětnou vazbu, kdy je nezbytné pozorovat nejen průběh realizování samotné strategie, ale také změny ohrožující její naplňování. Controller může dokonce v určitých případech navrhnout přehodnocení dané strategie. [9]

Mezi úkoly a oblasti odpovědnosti controllera v rámci strategického controllingu patří:

- starost o strategické povědomí,
- působení v roli iniciátora a brzdaře,
- dodržování zásady včasnosti,

- dodržování zásady řádné dokumentace. [4]

Starostí o strategické povědomí se rozumí zejména strategicky myslet a jednat, ovlivňovat tak manažery a zajistit naplňování strategických cílů. Jako iniciátor a brzdař by měl controller iniciovat, organizovat, moderovat a koordinovat proces plánování strategie včetně její implementace. Na základě dané situace musí buď urychlit, nebo zpomalit určité činnosti pro zachování trvalého fungování podniku. V rámci dodržování principu včasnosti je úkolem controllera včasně rozpoznávat výkyvy a změny v okolí podniku. Zjištěné informace poté předkládá podnikovému vedení k vyřešení situace. Zásada řádné dokumentace představuje povinnost controllera dokumentovat proces vývoje a uplatňování strategie a vytvářet tak strategický reporting neboli výkaznictví. [4]

Ve strategickém controllingu lze použít tyto analytické metody:

- analýza globálního okolí a zájmových skupin – PEST analýza,
- analýza odvětví – Porterův model pěti sil,
- analýza silných a slabých stránek,
- analýza potenciálů,
- strategická bilance,
- analýza portfolia – BCG matice, GE matice,
- analýza životního cyklu výrobku,
- analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – SWOT analýza. [9]

Operativní controlling je oproti strategickému controllingu zaměřen na kratší časové období. Zabývá se nepřetržitým srovnáváním odchylek skutečného stavu od plánovaného stavu. To mu umožňuje regulovat průběh aktivit v podniku a optimalizovat je. Hlavním cílem operativního controllingu je zejména zlepšení rentability, zajištění likvidity a také zvýšení hospodárnosti podniku, k čemuž používá operativní nástroje. [9]

*„Pomocí operativních nástrojů lze včas rozpoznat odchylky od základního směru podniku. Vedení podniku a řídicí pracovníci jsou pak schopni zavádět nápravná opatření v jednotlivých oblastech odpovědnosti tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.“ [14, s. 5]*

Primárním cílem každého podniku z operativního hlediska by mělo být zajištění určité výše zisku, a proto by měl důkladně monitorovat položky výnosů a nákladů. V kompetenci oddělení controllingu je především řízení nákladů. Při řízení nákladů se však podnik musí z důvodu hospodárnosti zaměřit pouze na položky, které na sebe váží největší objem nákladů. Za vhodný nástroj pro určení prioritních nákladových položek lze označit Paretovu (ABC) analýzu. Tato analýza umožňuje porovnávání objemů a hodnot. Bylo dokázáno, že z poměrně malého množství z celkového objemu může vzniknout relativně velká hodnota. Proto díky řízení těchto malých množství podnik dosáhne pozitivních výsledků. [9]

V operativním controllingu lze uplatnit zejména tyto metody:

- analýza ABC,
- globální analýza nákladů,
- analýza bodu zvratu,
- kalkulační metody – kalkulace s úplnými náklady či kalkulace s příspěvkem na úhradu,
- Target Costing. [9]

## **1.7 Reporting**

Reporting je jednou z důležitých složek controllingu. Hlavním úkolem reportingu je příprava a zpracování potřebných dat včetně jejich poskytnutí kompetentním osobám. Jeho cílem je tedy především poskytnout informace managementu podniku pro podporu rozhodování a řízení. Za reporting je zodpovědný controllingový útvar, jestliže však v podniku existuje. [9]

Spolu s controllinem se postupem času vyvíjel také reporting. Původně představoval pouhé uchování informací, následně se jeho náplň rozšířila i o zpracování a prezentaci dat příslušným osobám. V dnešním pojetí patří do úkolů reportingu také vytvoření vhodné základny informací a odpovídajícího hodnotícího a navigačního systému. Vždy je středem zájmu reportingu zpracování a poskytnutí aktuálních externích a interních informací v odpovídající kvalitě. Tyto informace jsou obsaženy ve vypracované zprávě neboli reportu. Jejich obsah a podoba v podnikových reportech je obvykle určena vnitropodnikovými směrnicemi. Pro vysokou kvalitu zpracovaného

reportu je potřeba si předem ujasnit zejména údaje, které budou zkoumány, metodiku jejich zpracování a také pro koho jsou výstupy určeny. [9]

Pro vytvoření reportů v podniku lze základní podklady najít v oddělení účetnictví. Samotné tyto podklady však nepostačují, je nutné je doplnit i o informace z okolí podniku. Občas však v praxi vznikne nesoulad mezi informacemi, které máme, které požadujeme a které skutečně potřebujeme. Proto je nezbytné mezi nimi nalézt určitý soulad. Za optimální se považuje stav, kdy podnik potřebuje a umí zpracovat právě takové informace, které mu nabízí informační základna. [9]

Výstupem reportu by měla být data v omezené míře, která podporují rozhodování a případně přispívají k přijímání některých opatření. Často je ale výstupem mnohem větší množství informací, než tomu bylo na vstupu, a proto je nutné přistoupit k jejich dalšímu zpracování, aby tak napomáhaly rozhodovacímu procesu. [9]

V průběhu reportingu je dále nezbytné neustále myslet na osobu, které je zpráva určena. Touto osobou je obvykle manažer podniku a je potřeba pochopit jeho požadavky na poskytnuté informace. Očekává především stručný, výstižný a přehledně zpracovaný report. Tato zpráva může obsahovat informace týkající se strategického i operativního řízení. Nezbytnou složkou reportů jsou také zprávy zaměřené na odchylky a návrhy opatření. Proto je při komunikaci controllera s manažerem důležitá schopnost argumentovat, nehledat osobu odpovědnou za případné negativní výkyvy od plánovaného stavu, ale ponaučit se a vyhnout se opakování stejných chyb v budoucnu. [9]

Níže uvedený obrázek č. 5 graficky znázorňuje časový průběh zpracování reportu.

Obr. č. 5: Časové schéma tvorby reportu



Zdroj: [9, s. 161]

Mezi požadavky na reporty patří především objektivita, ověřitelnost a srozumitelnost, včasnost a vhodnost obsahu, formy a struktury zprávy. Stejně tak i u prezentace vypracovaných zpráv existují určité obecné zásady, klade se důraz na stručnost, adresnost, použití vhodné formy, pravidelnost a ústní prezentaci. [9]

## 2 Finanční controlling

V rámci této kapitoly bude definován finanční controlling, další podkapitoly budou věnovány controllingu likvidity včetně jejích ukazatelů, controllingu čistého pracovního kapitálu, pohledávek a zásob. Druhá podkapitola se bude zabývat controllingem cash-flow, jeho strukturou, metodami vykazování a analýzou včetně jeho prognózování.

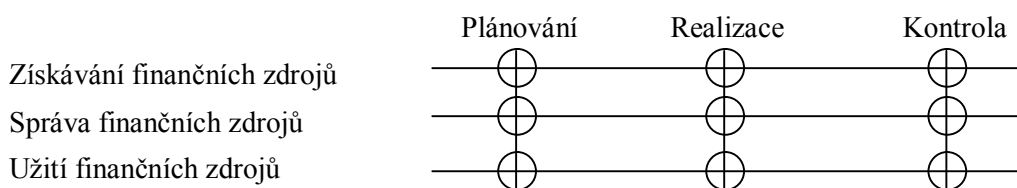
Finanční controlling je charakterizován jako subsystém controllingu, který se orientuje především na řízení finanční a kapitálové struktury podniku. Jeho hlavním cílem je dosažení finanční rovnováhy neboli likvidity podniku. Za hlavní nástroj finančního controllingu lze označit finanční analýzu, která patří mezi důležitou složku finančního řízení podniku. Finanční analýza představuje především analýzu poměrových ukazatelů, mezi které patří ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, platební schopnosti a ukazatele vyplývající z údajů kapitálového trhu. [16]

Mezi základní úkoly finančního controllingu patří získávání, spravování a užití finančních zdrojů. Tyto zdroje podnik obdrží hlavně od svých zákazníků a z kapitálového trhu. Určité množství zdrojů si uchovává ve formě rezerv likvidity, jejich zbylou část používá k financování provozu a investic, dále ke splácení svých dluhů, odvádění daní státu a vyplácení dividend akcionářům. Všechny zmíněné úkoly finančního controllingu prochází třemi fázemi řídicího procesu, kterými jsou fáze plánování, fáze realizace a fáze kontroly. Do fáze plánování patří analytické činnosti, vytváření předpovědí toků financí a navrhování opatření k vyrovnávání nadbytků nebo schodků likvidity. Fáze realizace obsahuje činnosti potřebné k uskutečňování plánu a ve fázi kontroly dochází ke srovnávání skutečného stavu s plánovaným, k analýze případných odchylek a následnému navržení určitých opatření. [6]

Při spojení základních úkolů controllingu s fázemi řízení je výsledkem devět souborů činností charakterizujících celkový obraz struktury úkolů finančního controllingu. [6]

Tento celkový pohled je znázorněn na následujícím obrázku č. 6.

Obr. č. 6: Pohled na strukturu úloh finančního controllingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle [6, s. 16]



Základní úlohy finančního controllingu lze definovat následovně:

- *„plánování a kontrola,*
- *analýzy,*
- *financování exportu,*
- *zajišťování finančních zdrojů,*
- *finanční investice,*
- *financování zakázek,*
- *platební styk,*
- *finanční účtárna,*
- *daně, pojistné.“* [6, s. 17]

## **2.1 Controlling likvidity**

V odborné literatuře existuje několik definic likvidity, které se prakticky ve své podstatě shodují.

*„Likvidita označuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi kryt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky. Likvidita je mírou schopnosti a připravenosti podniku uhradit stávající krátkodobé peněžní závazky včas a v plné výši.“* [10, s. 19]

Likviditou lze tedy rozumět schopnost podniku dostát svým závazkům, které jsou okamžitě splatné. Při výpočtu likvidity by se měla v čitateli zlomku vyskytovat pouze taková oběžná aktiva, jejichž doba obratu je buď kratší, či maximálně stejně dlouhá jako doba splatnosti závazků. [8]

*„Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá v některé literatuře označována jako likvidnost. Naproti tomu likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.“* [11, s. 48]

S likviditou je spojen také pojem solventnost. Mezi těmito dvěma pojmy existuje přímá závislost, avšak nelze je zaměňovat. Jestliže podnik není dostatečně likvidní, není schopný využít příležitosti související se ziskem z podnikání nebo nemůže splatit své

běžné závazky. Výsledkem takovéto situace může být platební neschopnost vedoucí k bankrotu podniku. [11]

*„Solventností se rozumí stabilní, dlouhodobá schopnost podniku hradit své závazky v termínu splatnosti. Vyjadřuje se zpravidla jako poměr mezi oběžným majetkem a neúročenými (běžnými) závazky.“* [8, s. 58]

Finanční situace podniku a jeho hospodaření zajímá zejména čtyři různé cílové skupiny, které lze rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé věřitele, akcionáře a management. To je nutné uvědomit si při analýze likvidity. Každá skupina uživatelů totiž pro své potřeby upřednostňuje rozdílnou úroveň likvidity. Do skupiny krátkodobých věřitelů patří například dodavatelé nebo banky. Pro tyto věřitele je podstatná likvidita podniku, tedy jeho krátkodobá aktiva a krátkodobé závazky. Jejich hlavním zájmem není ziskovost podniku, ale to, zda je schopný hradit včas své závazky. Pokud analýza likvidity prokáže možné problémy daného subjektu s generováním dostatečného množství peněžních prostředků v hotovosti, krátkodobí věřitelé se zaměří na solventnost společnosti. Za dlouhodobé věřitele lze považovat například držitele obligací či pojišťovny. Dlouhodobí věřitelé upínají svoji pozornost především na krátkodobou likviditu a na dlouhodobou solventnost. Zajímají se nejen o podnikové peněžní toky a jejich stabilitu, ale také o budoucí příjmy do doby splatnosti závazků dlouhodobé povahy. Středem zájmů akcionářů je zejména likvidita, solventnost a spojitost zisků v budoucnu a cash-flow s dlouhodobými závazky. Jsou pro ně důležité očekávané výnosy na vlastní kapitál. Prioritním úkolem managementu je maximalizace hodnoty akcií. Je odpovědný za zajištění určité úrovně likvidity, uhrazování závazků a opatření dostatečného množství kapitálu pomocí půjček či investic akcionářů. [2]

Základním předpokladem udržení dostatečné likvidity podniku je vyrovnanost jeho příjmů a výdajů v krátkém i dlouhém období. K harmonizaci podnikových příjmů a výdajů lze přispět prostřednictvím finančních plánů včetně jejich kontrolování. Finanční plán představuje významný nástroj využívaný k řízení likvidity. Jestliže je tento plán vybilancovaný, je považován za důležitý předpoklad zachování průběžné neboli každodenní likvidity podniku. Zajištění každodenní likvidity však nezaručuje, jelikož v budoucnu může dojít k výrazným rozdílům mezi skutečnými a plánovanými peněžními toky. Dalším důvodem může být například skutečnost, že se plán zpracovává vždy jen na určité období a právě v tomto období nemusí být příjmy a výdaje vyrovnány. [6]

Mezi hlavní faktory, které určují úroveň řízení každodenní likvidity v podniku, patří:

- přístup podniku ke své platební schopnosti,
- velikost a síla peněžních toků směrem k podnikovému okolí,
- úrokové míry,
- sankce,
- kvalita informací o peněžních prostředcích. [6]

### **Zajištění každodenní likvidity**

Pro zajištění každodenní likvidity musí platit následující nerovnost:

$$\text{Platební síla daného dne} \geq \text{výdaje splatné v daný den} \quad (1)$$

Platební sílu daného dne lze charakterizovat jako disponibilní peněžní prostředky, které je možné v tento den použít na úhradu splatných závazků. Tyto peněžní prostředky se skládají z počátečních stavů vkladů na požádání, příjmů daného dne a nevyčerpanými úvěrovými rámci. Zmíněná nerovnost musí platit nejen pro celý podnik, ale také i pro jeho jednotlivé bankovní účty. Pokud podmínka každodenní likvidity není splněna nebo lze přebytek platební síly označit za příliš vysoký a tedy neefektivní, je potřeba tyto disponibilní peněžní prostředky přesunout, například v podobě odložení úhrady závazků, postoupení směnek nebo rozpouštění rezerv. [6]

K efektivnímu řízení každodenní likvidity podniku přispívají tyto hlavní zásady:

- „*vyhnout se prodlení v úhradách závazků,*
- *optimálně využívat úvěrové limity,*
- *zabránit překročení úvěrových rámců,*
- *zabránit ztrátám z nečinnosti peněžních prostředků,*
- *regulovat rychlost toku peněžních prostředků (často na bázi urychlení příjmů a zpomalení výdajů),*
- *zajišťovat disponibilitu flexibilních krátkodobých zdrojů,*
- *budovat informační systémy podporující peněžní dispozici.“ [6, s. 37]*

Pro podporu řízení peněžních prostředků lze využívat informační systémy CMS (Cash Management Systems). Tyto systémy poskytují informace o stavech a pohybech na bankovních účtech v reálném čase či umožňují převody peněžních prostředků. [6]

### 2. 1. 1 Ukazatele likvidity

Pro controlling likvidity lze využít poměrové ukazatele finanční analýzy. Ukazatele likvidity se zaměřují na nejvíce likvidní složku majetku podniku ve vztahu k jeho závazkům s nejkratší dobou splatnosti. Tyto ukazatele se vypočítají z položek rozvahy, ve které jsou aktiva podniku seřazena podle stupně své likvidity. Lze rozlišovat tři stupně likvidity – běžnou, pohotovou a okamžitou. [2]

**Běžná likvidita** (likvidita 3. stupně, current ratio) informuje o tom, kolikrát oběžná aktiva podniku převyšují jeho krátkodobé závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Běžná likvidita měří schopnost podniku dostát krátkodobým závazkům pomocí svých oběžných aktiv. Jinými slovy ukazuje, do jaké míry by podnik uspokojil své věřitele, jestliže by proměnil svá krátkodobá aktiva v určitém okamžiku na hotové peněžní prostředky. Čím vyšší hodnoty daný ukazatel dosahuje, tím je větší jistota udržení platební schopnosti společnosti. Avšak příliš vysoká běžná likvidita naznačuje neefektivní nakládání s oběžnými aktivy. Hodnota ukazatele běžné likvidity by se měla pohybovat v intervalu od 1,5 do 2,5. Mezi nevýhody tohoto ukazatele patří například skutečnost, že nebere v úvahu strukturu oběžných aktiv dle jejich likvidnosti ani strukturu krátkodobých závazků dle doby splatnosti. [1] [11]

**Pohotová likvidita** (likvidita 2. stupně, quick ratio) při výpočtu vylučuje z čitatele zásoby podniku, jelikož se jedná o nejméně likvidní položku oběžných aktiv. Zásoby totiž v sobě zahrnují nejen hotové zboží, ale také polotovary, suroviny či materiál, které lze označit za neprodejné. Pohotová likvidita tedy poměřuje pouze krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek ke krátkodobým závazkům podniku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je větší než 1. [2]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

**Okamžitá likvidita** (likvidita 1. stupně, cash ratio) zahrnuje do výpočtu pouze nejlikvidnější část oběžných aktiv, kterou představují pohotové platební prostředky

neboli finanční majetek. Těmito platebními prostředky lze rozumět peníze společnosti na běžných či jiných účtech, v pokladně a také volně obchodovatelné cenné papíry či šeky. Hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 0,9 do 1,1, pro Českou republiku lze uvést spodní hranici již od 0,6. [11]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

### 2. 1. 2 Controlling čistého pracovního kapitálu

S analýzou likvidity úzce souvisí také pojem čistý pracovní kapitál (net working capital). Čistý pracovní kapitál lze považovat za jednoduché měřítko likvidity a ke svému výpočtu využívá stejné položky jako běžná likvidita. Tento rozdílový ukazatel lze získat odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv podniku. [11]

Pro výpočet čistého pracovního kapitálu lze využít následující vzorec:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (5)$$

*„Čistý pracovní kapitál je část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat při realizaci svých záměrů. Čistý pracovní kapitál však můžeme také chápat jako část prostředků, které by podniku dovolily v omezeném rozsahu pokračovat v jeho činnosti, pokud by byl nucen splatit převážnou část nebo všechny své krátkodobé závazky – jde tedy o finanční polštář pro případ nouze.“ [11, s. 51]*

Čistý pracovní kapitál tvoří část oběžných aktiv podniku, která je financována dlouhodobými finančními zdroji, do kterých lze zařadit zdroje vlastní (kapitál podniku) i zdroje cizí (například bankovní půjčky). Výpočet vypadá následovně: [2]

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = (\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}) - \text{stálá aktiva} \quad (6)$$

Hodnota čistého pracovního kapitálu společnosti musí být kladná. V opačném případě by vznikl tzv. nekrytý dluh a podnik by tak nebyl schopný hradit své okamžitě splatné závazky. Vedení podniku by pak muselo realizovat nápravné kroky tak, aby se změnila struktura financování z hlediska splatnosti. [10]

Příliš vysoké nebo naopak příliš nízké objemy pracovního kapitálu však také nejsou pro podnik žádoucí. Nízké objemy vedou k úsporám, ale zároveň i k větším požadavkům na jeho řízení či k nižší pružnosti společnosti. Stejně tak vysoké objemy s sebou přinášejí určité výhody i nevýhody. Je proto nutné najít optimální úroveň zásob,

pohledávek a peněžních prostředků, a to především z hlediska zisku, rizika jeho získání a dalších faktorů. [6]

Pro stanovení potřebné výše čistého pracovního kapitálu je možné využít obratový cyklus peněz a průměrné denní výdaje na provozní činnost podniku. Čistý pracovní kapitál lze pak vypočítat takto: [10]

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{obratový cyklus peněz} * \text{průměrné denní výdaje} \quad (7)$$

**Obratový cyklus peněz (OCP)** je doba, která uplyne od okamžiku zaplacení dodavatelům za nakoupený materiál a služby do okamžiku získání peněz od odběratelů za prodané výrobky či služby. Představuje rozdíl mezi dny, během nichž společnost financuje výrobu a prodej, a dny splatnosti faktur od dodavatelů. [10]

Obratový cyklus peněz (OCP) lze stanovit jako: [13, s. 92]

$$OCP = \text{doba vázanosti zásob} + \text{doba inkasa pohledávek} - \text{doba splatnosti závazků} \quad (8)$$

Cílem podniku by mělo být zkracování obratového cyklu, aby mohl snížit využívané prostředky. Obecně platí, že čím větší je obratový cyklus, tím více peněžních prostředků je potřeba na úhradu výdajů během jeho doby. Nejlepším případem pro podnik je záporný obratový cyklus, který vypovídá o tom, že podnik obdržel peněžní prostředky od odběratele za prodané výrobky či služby ještě dříve, než musel uhradit nakoupený materiál od dodavatele. [13]

Způsoby výpočtu doby vázanosti zásob (DOZ) a doby inkasa pohledávek (DOP) jsou uvedeny v další části textu. Doba splatnosti krátkodobých závazků (DOZáv) ukazuje, jak rychle jsou hrazeny závazky společnosti. Jinými slovy lze říci, že se jedná o počet dní, kdy podnik využívá dodavatelské úvěry. Pro zachování finanční stability podniku by mělo platit, že doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek. Tento ukazatel lze spočítat následovně: [13]

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (9)$$

Pro výpočet průměrných denních výdajů lze použít následující vzorec: [13, s. 92]

$$\text{Průměrné denní výdaje} = \frac{\text{celkové roční výdaje}}{360} \quad (10)$$

Pro řízení čistého pracovního kapitálu lze obecně použít tři strategie, kterými jsou strategie uvolněná, restriktivní a umírněná. Při využití uvolněné strategie podnik drží

velký objem hotovosti, jeho zásoby jsou velké pro zajištění plynulosti výroby, nevyužívá úvěry od dodavatelů a svým odběratelům poskytuje delší doby splatnosti, čímž podporuje prodej výrobků. Naopak v rámci restriktivní strategie podnik disponuje co nejnižším objemem hotovosti, zásob a pohledávek a snaží se maximalizovat výši svých závazků. Podnik chce tak dosáhnout co největší míry výnosnosti investovaného kapitálu. Tuto strategii upřednostňují vlastníci podniku, i přestože souvisí s vysokým rizikem. Kompromisem zmíněných strategií je strategie umírněná neboli vyvážená, kterou lze podnikům doporučit. [10]

### **2. 1. 3 Controlling pohledávek**

Jedním z klíčových faktorů úspěšnosti podniku je prodej jeho výrobků či služeb. Podnik, který chce být na trhu konkurenceschopný, musí obvykle poskytnout svým odběratelům obchodní úvěr. Poskytnutím úvěru tak dojde k rozdílu mezi účetní a peněžní realizací prodeje. Do doby úhrady vznikají podniku pohledávky za odběrateli, s kterými je spojeno riziko nezaplacení či zaplacení se zpožděním. Součástí controllingu pohledávek by mělo být vyhodnocování pozitivních i negativních účinků úvěrové politiky. Hodnotí se zejména dopady na prodeje, pohledávky, kapitálové náklady a rizika ztrát z nedobytných úvěrů. [6]

Při uvažování o poskytnutí úvěru je důležité zejména určení délky obchodního úvěru. Mezi faktory, které je nutné brát v úvahu před poskytnutím úvěru, patří například spolehlivost odběratele, pružnost poptávky po výrobcích podniku, podmínky poskytnutých úvěrů od konkurence, náklady na vedení úvěrového systému či dostupnost finančních zdrojů. V závislosti na finančním stavu podniku je vhodné poskytnutí delší či stejně dlouhé doby splatnosti jako konkurence. Délka obchodního úvěru se však liší dle zákazníka a jeho spolehlivosti. [10]

Jednou z controllingových činností je monitorování pohledávek, které je orientované především na:

- „*evidenci a kontrolu objemu pohledávek,*
- „*produkčnost“ pohledávek (vztah pohledávek k objemu prodeji),*
- *lhůty splatnosti pohledávek.*“ [6, s. 24]

Pohledávky se obvykle monitorují prostřednictvím ukazatelů obrátky a doby obratu pohledávek.

**Obrátka pohledávek** (OP) měří počet obrátek pohledávek v určitém období. Pro společnost je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele byla rostoucí. [6]

$$\text{Obrátka pohledávek} = \frac{\text{prodeje na úvěr}}{\text{pohledávky}} \quad (11)$$

**Doba obratu pohledávek** (DOP) vyjadřuje průměrný počet dní mezi vystavením a zaplacením faktury. Jako pozitivní vývoj lze označit pokles hodnoty tohoto ukazatele, který vypovídá o vyšší rychlosti úhrady prodejů. [6]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (12)$$

#### 2. 1. 4 Controlling zásob

Controlling zásob je komplikovanější oblast, jelikož zasahuje do více funkcí společnosti. S držbou zásob jsou spojené nejen náklady, ale také pozitivní efekty. Mezi zásadní pozitivní efekty držby zásob patří například možnost využívání množstevních slev a tedy snížení nákupní ceny, snížení nákladů při objednávání a přijímání materiálu pomocí vyšších objemů nákupů, snížení rizika díky držení pojistných zásob či možnost rovnoměrněji využívat kapacity v podniku. Náklady spojené s držbou zásob představují zejména náklady držby zásob (skladovací náklady), náklady na pořízení zásob (doprava, pojištění), náklady spojené s nedostatkem zásob (ztráta zákazníka či zpoždění výroby), náklady související s objednávkou a příjmem zásob (náklady na fakturaci, přejímku), náklady kapitálu (vázání finančních zdrojů) a náklady vyvolané poklesem hodnoty zásob (v důsledku jejich morálního zastarávání). [6]

Pro zabezpečení svého fungování musí podnik stanovit určitou hladinu zásob. Nízké zásoby mohou způsobit ztráty ve výrobě a prodeji, naopak jejich vysoká úroveň může vyvolat značné dodatečné náklady. Z těchto důvodů je zásoby nutné průběžně monitorovat a kontrolovat prostřednictvím ukazatelů zásob, které lze využít také při plánování. [6]

**Obrátka zásob** (OZ) představuje rychlost přeměny zásob do prodejů. Nízká hodnota tohoto ukazatele vypovídá o vyšších zásobách a také vyšších nákladech jejich držby a naopak. [6]

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{náklady na prodané výrobky}}{\text{průměrné zásoby}} \quad (13)$$



**Doba obratu zásob** (DOZ) vyjadřuje, za jak dlouho se zásoby přemění v tržby. Tento ukazatel lze využít i při výpočtu plánované změny stavu zásob. [6]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (14)$$

## 2.2 Controlling cash-flow

Pojem cash-flow se poprvé objevil v USA, kde se využíval zejména na kapitálových trzích. Cash-flow je možné charakterizovat jako skutečný tok peněžních prostředků společnosti za dané období. Slouží jako základ pro řízení podnikové likvidity, jelikož:

- „*existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením (například nákup zásob na obchodní úvěr),*
- *vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich finančním zachycením (vznik mzdových nákladů a vlastní výplata mezd),*
- *vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy (podvojně účetnictví zachycuje hospodářské jevy a výsledek hospodaření firmy nezávisle na okamžiku uskutečněných plateb).“ [12, s. 47 – 48]*

Cash-flow lze tedy považovat za podstatný prvek finančního řízení společnosti včetně její finanční analýzy. Je významné pro fungování podniku na trhu, jelikož je přímo spojeno se zajišťováním podnikové likvidity. Analýza a řízení cash-flow se postupně staly běžnou složkou finančního řízení v podniku, neboť přispívají k identifikování a řešení finančních problémů a eliminují rizika s tím spojená. [5]

Výraz „cash“ znamená v českém jazyce hotovost, jedná se tedy o peněžní prostředky na běžných účtech a v pokladně. Naopak pojem krátkodobý finanční majetek představuje nejen peníze na účtech u bank a v pokladně, ale také krátkodobé cenné papíry a dále podíly se splatností do jednoho roku. [10]

Ze statického hlediska lze chápat peněžní tok (cash-flow) jako volné peněžní prostředky, kterými podnik disponuje v určitém časovém okamžiku. Z dynamického pohledu se jedná o peněžní toky v budoucnosti, které lze nalézt ve finančních plánech podniku. Z pohledu investora jde o diskontované příjmy z investice. [12]

Výkaz o peněžním toku představuje účetní výkaz, který bilanční formou porovnává příjmy neboli zdroje tvorby peněžních prostředků a výdaje neboli využití těchto zdrojů

za dané časové období. Jeho smyslem je tedy posoudit skutečnou finanční situaci v podniku. [11]

Výkaz cash-flow poskytuje pomocí peněžních toků obraz o investičních a finančních rozhodnutích, které podnik uskutečnil během určitého období. Účelem tohoto výkazu je nejen co nejlépe popsat vývoj finanční situace podniku neboli jeho likvidity za dané období, ale také určit skutečnosti, které zapříčinily změny ve finanční situaci. Pokud je likvidita společnosti vysoká, hlavní zdroje generování peněžních prostředků by měly být zřejmé ze zmíněného výkazu. Lze také říci, že výkaz o peněžním toku poskytuje informace o tom, zda podnik generuje dostatečné peněžní prostředky z běžných podnikových operací pro zachování své existence, nebo zda se dostává do obtíží. [3] [5]

Při vypracovávání výkazu cash-flow je nutné u každé položky v rozvaze určit, zda mezi dvěma obdobími představovala zdroj či použití peněžních prostředků. Zdrojem lze chápat nárůst závazků, položek vlastního kapitálu či snížení položek aktiv. Naopak v případě použití peněžních prostředků se jedná o pokles závazků, položek vlastního kapitálu nebo nárůst aktivních položek. [2]

Následující tabulka č. 3 znázorňuje podobu výkazu cash-flow a ukazuje, které položky patří do příjmů a výdajů.

Tab. č. 3: Tabulková podoba výkazu cash-flow

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle [12, s. 53]

### **Struktura cash-flow**

Cash flow je složen ze třech částí, které se odvíjí dle základních činností v podniku, a to provozní, investiční a finanční.

Cash flow z provozní činnosti zahrnuje příjmy a výdaje, které jsou spojeny s hlavní činností podniku a také všechny ostatní peněžní toky, které nelze zařadit do investiční

ani finanční činnosti. Patří sem například přijaté peníze za prodej zboží či služeb, peněžní úhrady dodavatelům za materiál, zboží či služby, splatná daň z příjmů, mzdy nebo přijaté a vyplacené úroky. Cash-flow z investiční činnosti zaznamenává příjmy z prodeje dlouhodobého majetku nebo výdaje vynaložené na jeho pořízení. Dále lze do této oblasti zahrnout i všechny příjmy a výdaje spojené s poskytnutím úvěrů, půjček nebo finančních výpomocí neprovozního charakteru. Cash-flow z finanční činnosti informuje o změnách ve struktuře vlastního a cizího kapitálu podniku, eviduje tedy například příjmy z emise akcií, výplaty dividend, splátky úvěrů, půjček a finančních výpomocí nebo příjmy z přijatých úvěrů. [12]

Následující tabulka č. 4 ukazuje, které operace znamenají příliv nebo odliv podnikových peněžních prostředků v provozní, investiční a finanční oblasti.

Tab. č. 4: Přehled tvorby a spotřeby cash-flow

<b>PROVOZNÍ ČINNOST</b>	<b>INVESTIČNÍ ČINNOST</b>	<b>FINANČNÍ ČINNOST</b>
+ čistý zisk	+ úbytek stálých aktiv (prodej zařízení)	+ čerpání nového úvěru
+ odpisy	– přírůstek stálých aktiv	– splátky úvěru
+ úbytek zásob a pohledávek	+ prodej majetkových účástí	+ vydání nových obligací
– nárůst zásob a pohledávek	– nákup majetkových účástí	– splátky a vykoupení obligací
– úbytek závazků		+ emise akcií
+ nárůst závazků		– výplata dividend

Zdroj: Vlastní zpracování dle [2, s. 45]

### **Metody vykazování cash-flow**

Obecně existují dvě různé metody zjišťování cash-flow, a to přímá a nepřímá. V rámci přímé metody lze navíc rozlišovat čistou přímou a nepravou přímou metodu.

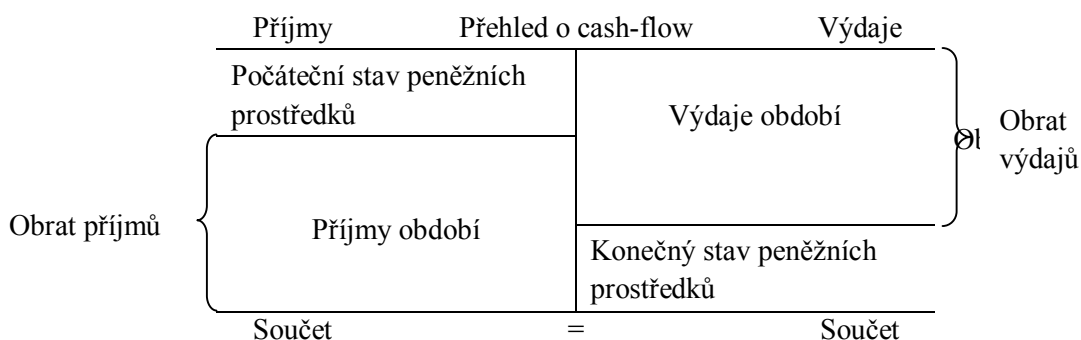
**Přímá metoda** sleduje skutečné příjmy a výdaje podniku během určitého období. Podniky používají přímé metody obvykle pro krátké časové období při tvorbě čtvrtletních, měsíčních, dekadních či denních plánů příjmů a výdajů z důvodu potřeby samostatného členění dokladů. [10]

**Čistá přímá metoda** je založena na rozřazení skutečných příjmů a výdajů do předem definovaných položek. Tato metoda zachycuje veškeré pokladní a bankovní operace, avšak neumožňuje zjistit účel jejich provedení. Možným řešením by bylo zavedení

analytické evidence, dodatečná analýza provedených operací či kódování účetních dokladů dle příjmů a výdajů. [12]

Na níže uvedeném obrázku č. 7 je zobrazeno schéma sestavení výkazu cash-flow čistou přímou metodou.

Obr. č. 7: Sestavení výkazu cash-flow čistou přímou metodou



Zdroj: Vlastní zpracování dle [12, s. 57]

**Nepřímá přímá metoda** je v podnicích na rozdíl od čisté přímé metody více využívána, jelikož zde nevzniká potřeba upravovat účetní systém a pracuje s daty, které lze získat z podvojného účetnictví. Podstatou této metody je úprava výnosů a nákladů za určité účetní období o změny aktivních a pasivních položek a jejich přeměna na příjmy a výdaje. Je potřebné vyřadit transakce, které nejsou peněžním tokem, ale mají vliv na zisk, a naopak zahrnout finančně účinné operace, které nemají vliv na zisk. [12]

**Nepřímá metoda** vychází z výsledku hospodaření, který je dále upravován o nepeněžní operace a o změny rozvahových položek. Nepeněžní operace představují náklady, které nejsou současně výdaji (například odpisy, opravné položky), a výnosy, které nejsou současně příjmy během daného období (příjmy příštích období). Tato metoda může být použita pouze u cash-flow z provozní činnosti. [12]

*„Obecně lze říci, že růst aktiv (nabytí majetku) či pokles pasiv (vrácení finančních zdrojů) znamená odliv peněz (výdaj); naopak pokles aktiv či růst pasiv znamená příliv peněz (příjem).“* [10, s. 22]

Dále uvedená tabulka č. 5 znázorňuje zjištění provozního cash-flow pomocí nepřímé metody.

Tab. č. 5: Sestavení cash-flow z provozní činnosti nepřímou metodou

Zisk po zdanění / Ztráta
+ odpisy
+ přírůstek / – úbytek rezerv
– přírůstek / + úbytek časového rozlišení v aktivech
+ přírůstek / – úbytek časového rozlišení v pasivech
– přírůstek / + úbytek zásob
– přírůstek / + úbytek krátkodobých pohledávek
+ přírůstek / – úbytek provozních krátkodobých závazků
<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>
– přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku
– odpisy
<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>
+ přírůstek / – úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů
+ přírůstek / – úbytek dlouhodobých závazků
+ přírůstek / – úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů
+ přírůstek / – úbytek finančních krátkodobých závazků
+ přírůstek / – úbytek krátkodobých bankovních úvěrů
+ přírůstek / – úbytek fondů tvořených ze zisku
+ přírůstek / – úbytek výsledku hospodaření minulých let a za účetní období
– výsledek hospodaření za účetní období
<b>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>
– přírůstek / + úbytek krátkodobého finančního majetku

Zdroj: Vlastní zpracování dle [29]

### 2. 2. 1 Analýza cash-flow

K poměrování a analýze postavení peněžních toků ve finanční situaci podniku je nutné využívat ukazatele na základě cash-flow. Ukazatelé cash-flow jsou koncipovány jako poměrové ukazatele. Při výpočtu však cash-flow nahrazuje zisk podniku (výsledek hospodaření po zdanění), který je značně ovlivňován například oceňovacími metodami, způsoby odpisování, časovým rozlišením či vývojem inflace. [12]

Smyslem analýzy cash-flow je zejména zjistit finanční potenciál podniku neboli jeho vnitřní finanční sílu. Vnitřní finanční potenciál podniku vyjadřuje jeho schopnost

vytvořit z vlastní hospodářské činnosti určité přebytky, které mohou sloužit k financování potřeb podniku, například investic či závazků. [5]

Pro výpočet hodnoty cash-flow jako vnitřního finančního potenciálu podniku lze využít následující vzorec: [5, s. 115]

$$\text{Cash} - \text{flow} = \text{zisk} + \text{odpisy} \pm \text{změna dlouhodobých rezerv} \quad (15)$$

Mezi nejčastěji využívané ukazatele založené na bázi cash-flow patří zejména tyto:

**Rentabilita tržeb** představuje finanční výkonnost společnosti. Jestliže hodnota tohoto ukazatele klesá, může se jednat buď o vyšší objem výnosů, či snížení finančního potenciálu podniku. [12]

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{roční tržby}} \quad (16)$$

**Rentabilita obratu** se podobá rentabilitě tržeb. Do svého výpočtu však zahrnuje obrat, který je tvořen příjmy z běžné činnosti podniku. [12]

$$\text{Rentabilita obratu} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{obrat}} \quad (17)$$

**Rentabilita celkového kapitálu** představuje podíl cash-flow před uplatněním finančních nákladů a celkového kapitálu společnosti. Hodnota rentability celkového kapitálu je srovnávána s průměrnou úrokovou mírou z úvěrů. Jestliže je hodnota tohoto ukazatele nižší než průměrná úroková míra, podniková aktiva tak neprodukují dostatek finančních prostředků na pokrytí splátek bankovních úvěrů. Tyto úvěry tedy pro podnik znamenají hrozbu. Pokud je však hodnota ukazatele vyšší než průměrná úroková míra, je pro podnik výhodné získat co nejvíce úvěrů pro podporu svého růstu. [12]

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{kapitál}} \quad (18)$$

**Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow** vystupuje jako doplněk k ziskové rentabilitě vlastního kapitálu podniku. Tento ukazatel není ovlivněn odpisy či tvorbou rezerv dlouhodobého charakteru. [12]

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu z cash} - \text{flow} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (19)$$

**Stupeň oddlužení** vyjadřuje schopnost podniku hradit závazky z vlastních zdrojů. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 20 až 30 %. Hodnota 20 % znamená splatnost úvěru zhruba 5 let. [5]

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}} \quad (20)$$

**Úrokové krytí** představuje schopnost podniku pokrýt své úroky prostřednictvím cash-flow. [12]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{placené úroky}} \quad (21)$$

**Likvidita z cash-flow** poměřuje provozní cash-flow a krátkodobé závazky podniku. [12]

$$\text{Likvidita z cash - flow} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (22)$$

**Stupeň samofinancování investic** ukazuje schopnost podniku financovat plánované investice z vlastních zdrojů. Jestliže hodnota tohoto ukazatel převyšuje 100 %, může podnik využít své příjmy k financování nejen investic, ale také jiných oblastí. Pokud je však hodnota ukazatele nižší než 100 %, musí si podnik zajistit dodatečné externí zdroje pro financování svých investic. [10]

$$\text{Stupeň samofinancování investic} = \frac{\text{cash-flow z provozní činnosti}}{\text{investice}} \quad (23)$$

### **Prognózování cash-flow**

Sestavování prognózy cash-flow je jedním ze základních prvků tvorby finančního plánu pro krátké období. S touto prognózou souvisí zjištění přebytků nebo schodků peněžních prostředků, zpracování různých variant pro jejich vyrovnání a také rozhodnutí, jakým způsobem budou vyrovnány. Prognózování cash-flow je odvozeno od operativních investičních plánů, personálních plánů, plánů prodeje, zásobování a výroby. Spolehlivost prognózy se odvíjí od spolehlivosti těchto plánů. [5]

K prognózování cash-flow lze využít tři druhy technik:

- Pragmatické techniky lze označit za období expertních odhadů. Jsou tedy založeny na zpracovávání informací získaných na základě zkušeností a subjektivních odhadů budoucího vývoje. Příjmy a výdaje se předpovídají složitěji u podnikových výkonů, u nichž chybí objemové a časové parametry. Naopak ke snadnějším odhadům dochází například u prodejních, nájemních či pracovních smluv.

- Extrapoláční techniky vycházejí z matematicko-statistických metod pro zpracování historických dat, na jejichž základě se odhadne budoucí vývoj. Tyto techniky umožňují určit zákonitosti minulého vývoje například nákupů či prodejů, čímž dojde k rozpoznání trendu a cyklů tohoto vývoje a zbylých náhodných vlivů. Pro spolehlivou předpověď budoucnosti je nutné nejen vyrovnání časové řady historických dat, ale také kontinuální vývoj.
- Kauzální techniky jsou založeny na věcné souvislosti jevů v podniku. Jako příklad lze uvést zákaznické smlouvy, ze kterých lze vyvodit objem pohledávek a zároveň nároky na zásobování. Z odvozených pohledávek lze dále určit například velikost příjmů a zásob. Tyto techniky vyžadují značné zkušenosti a ustálené vztahy v podniku a jeho okolí. [5]



### 3 Charakteristika společnosti

Tato kapitola je zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti ŠKODA AUTO a.s. Nejprve budou uvedeny základní údaje o společnosti, poté její historie a produktové řady, které v současnosti nabízí svým zákazníkům. Dále budou v rámci kapitoly popsány výrobní závody společnosti a jejich zaměření. Následovat bude krátký popis organizační struktury tohoto podniku, zejména se jedná o charakteristiku oblasti ekonomie a jejích oddělení. Poslední podkapitola bude věnována informačním systémům, které jsou ve společnosti nejvíce využívány.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	ŠKODA AUTO a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Datum zápisu:	20. listopadu 1990
Identifikační číslo:	001 77 041
Sídlo:	tř. Václava Klementa 869, Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav [18]

Předmětem podnikání vybrané společnosti je především výroba, vývoj a distribuce automobilů, komponentů, originálních součástek včetně příslušenství značky ŠKODA a také poskytování servisních služeb. [31]

Společnost je vedená u Městského soudu v Praze, její základní kapitál činí 16 708 850 000 Kč. Statutární orgán tohoto podniku tvoří sedm členů představenstva, přičemž jménem společnosti jednají společně dva členové. Dozorčí rada je tvořena devíti členy, jediným akcionářem je společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. sídlící v Lucemburském velkovévodství. [18]

Na obrázku č. 8 lze vidět současné logo společnosti ŠKODA AUTO a.s., jehož podoba vznikla v roce 2011.

Obr. č. 8: Logo společnosti ŠKODA AUTO a.s.

**ŠKODA**

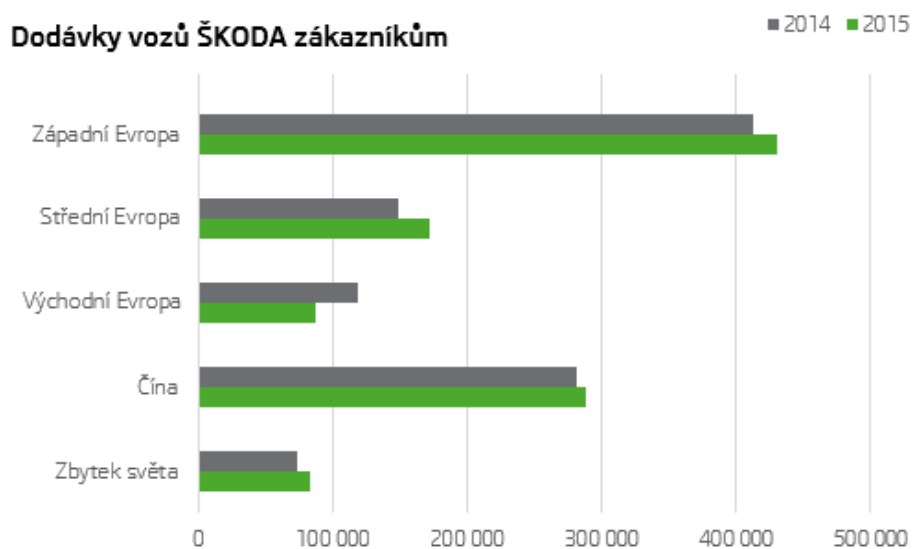


Zdroj: [22], 2016

Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří mezi nejdůležitější průmyslové podniky na území České republiky. Jejími dceřinými společnostmi jsou Škoda Auto Česká republika, Škoda Auto Deutschland, Škoda Auto Slovensko a Škoda Auto India. V současné době tato společnost zaměstnává více než 27 544 osob. V loňském roce dosáhla rekordního výsledku, kdy prodala 1 055 500 svých vozidel. Dodávky zákazníkům po celém světě tak vzrostly oproti předchozímu roku o 1,8 %. V tomto trendu chce společnost i nadále pokračovat a v roce 2016 plánuje uvedení nového modelu SUV na trh. [24]

Obrázek č. 9 zobrazuje celosvětové dodávky vozidel ŠKODA zákazníkům. Na tomto obrázku si lze všimnout nárůstu prodeje vozů v roce 2015 oproti předchozímu roku.

Obr. č. 9: Celosvětové dodávky vozů ŠKODA zákazníkům



Zdroj: [24], 2016

### 3. 2 Historie společnosti

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je společnost s dlouholetou historií. Její počátky totiž sahají až do roku 1895, kdy firmu založili mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement ve městě Jungbunzlau v Čechách, neboli v současné Mladé Boleslavi. V daném roce postavili zakladatelé této společnosti svůj první bicykl, který pojmenovali „Slavia“. Pod touto obchodní značkou tedy začali vyrábět a prodávat jízdní kola. O několik let později se přeorientovali na výrobu motocyklů, které si lidé velmi rychle oblíbili a zakladatelé s nimi nasbírali také řadu závodních ocenění. Svůj první automobil vyrobila společnost v roce 1905 a uvedla jej na trh pod názvem „Voiturette A“. Díky úspěchu tohoto prvního automobilu si společnost upevnila svoji pozici na mezinárodním automobilovém trhu a v roce 1907 se změnila na akciovou společnost. Během první světové války byla společnost součástí válečné výroby. [20]

Po konci první světové války podnik pokračoval ve svém rozvoji a kromě osobních automobilů začal vyrábět i nákladní vozidla a také například letecké motory. Aby se společnost i nadále rozvíjela, začala hledat silného partnera. Dalším významným rokem se tedy pro společnost stal rok 1925, jelikož došlo ke spojení podniku Laurin & Klement se strojírenskou společností ŠKODA Plzeň, čímž zanikla značka nesoucí jména jejich zakladatelů. Průlomového úspěchu dosáhla tato společnost s modelem ŠKODA Popular. [15]

V průběhu hospodářské krize se změnil název automobilky na Akciová společnost pro automobilový průmysl (ASAP). Po překonání krize následovalo úspěšné období až do německé okupace za druhé světové války, během níž podnik přešel do vlastnictví koncernu Hermann-Göring-Werke a zaměřil se na výrobu především terénních vozidel. Po konci druhé světové války podnik pokračoval pod značkou Škoda ve výrobě nákladních vozidel. Došlo však k převedení výroby těchto vozidel z původního koncernu Škoda do jiných podniků v Jablonci nad Nisou a Mnichově Hradišti. Výroba autobusů této značky byla později ukončena tak, aby se jejich jediným výrobcem v Československu stala společnost Karosa působící ve Vysokém Mýtě. [15]

Po druhé světové válce došlo k oddělení automobilky od části podniku Škoda v Plzni a přejmenovala se na AZNP Mladá Boleslav neboli Automobilové závody, národní podnik. V Československu se tak stala hlavním výrobcem osobních automobilů. Postupem času však společnost a její výroba začala zaostávat v moderních technologiích z důvodu omezeného kontaktu se zahraničními státy. Na západních trzích

automobily Škoda nebyly dostatečně konkurenceschopné a k jejich největšímu odbytu tedy docházelo ve východní oblasti. [15]

Koncem roku 1989 došlo ke vstupu silného partnera ze zahraničí, a to německé automobilové společnosti Volkswagen. V roce 1991 přešla společnost Škoda do vlastnictví tohoto koncernu a stala se tak jeho čtvrtou značkou. Opět došlo k přejmenování společnosti na název Škoda, automobilová akciová společnost. Díky spojení s německým koncernem dohnala tato společnost technologický náskok západních zemí a její automobily se pod současnou značkou Škoda Auto prodávají po celém světě. [15]

### **3.3 Produktové řady**

V současnosti společnost ŠKODA AUTO a.s. nabízí svým zákazníkům šest produktových řad, mezi něž patří modely Citigo, Fabia, Octavia, Superb, Rapid a Yeti. Model Citigo, který společnost uvedla na trh v roce 2011, se řadí mezi nejmenší modely značky ŠKODA. Vozů ŠKODA Fabia bylo od roku 1999 do současnosti prodáno více než 3,5 milionu a tím se staly druhým nejprodávanějším modelem této společnosti. Za neúspěšnější modely v historii společnosti jsou považovány ŠKODA Octavia a ŠKODA Octavia Combi. Nabídka této produktové řady je již zcela kompletní, jelikož v posledních dvou letech bylo na trh uvedeno několik odvozených verzí a variant tohoto modelu. Model ŠKODA Rapid začala společnost nabízet v roce 2012 a existují také jeho speciální verze pro indické a čínské trhy. Tento model vyplňuje v nabídce společnosti prostor mezi modelovými řadami ŠKODA Fabia a Octavia. ŠKODA Yeti se na trhu vyskytuje již od roku 2009 a díky modernizaci v roce 2013 je již k dispozici ve dvou variantách. Vozy ŠKODA Superb a ŠKODA Superb Combi byly na trh uvedeny v roce 2013 a jsou specifické zejména vylepšeným vzhledem a novými kombinacemi motorů a převodovek. [31]

### **3.4 Výrobní závody**

Společnost ŠKODA AUTO a.s. má v České republice tři výrobní závody. Nejstarší výrobní závod se nachází v Mladé Boleslavi. V tomto městě také sídlí společnost, jejíž součástí je administrativa, technický vývoj, oddělení designu a vzdělávací kapacity. Zakladatelé společnosti sestrojili v Mladé Boleslavi svůj první automobil a celá automobilová výroba zde byla soustředěna až do 40. let 20. století. Po tomto období následovalo rozšíření o další dva výrobní závody v Kvasinách a Vrchlabí. [23]

V Mladé Boleslavi pracuje drtivá většina zaměstnanců společnosti. Spolu s výrobou automobilů zde dochází také k jejich technickému vývoji. V tomto městě vznikají nové modely, které jsou poté sériově vyráběny. V současné době se zde společnost zaměřuje na výrobu tří modelových řad Fabia, Rapid a Octavia. Výrobní závod také dodává tříválcové motory a moderní přeplňované motory TSI nejen pro automobily značky ŠKODA, ale i pro další značky koncernu Volkswagen. Mezi další důležité činnosti tohoto hlavního závodu patří například výroba převodovek MQ 100 a MQ 200, náprav a jiných automobilových součástek. Kromě sídla společnosti a výrobního provozu lze v Mladé Boleslavi nalézt muzeum podniku či Zákaznické centrum. [23]

Nejmladší výrobní závod společnosti ŠKODA AUTO a.s. je umístěn v Kvasinách. Jeho počátky sahají do 30. let minulého století, po konci druhé světové války se stal součástí podniku v Mladé Boleslavi. V Kvasinách společnost vyrábí modely Superb, Superb Combi a SUV Yeti. V současnosti je tento závod modernizován a rozšiřován. V následujících letech je naplánován vzrůst výrobní kapacity na 280 000 vozů ročně a vytvoření 1 300 nových pracovních míst. [21]

Ve Vrchlabí se nachází nejmenší výrobní závod společnosti na českém území. Výroba karoserií zde začala ve 20. letech minulého století, od roku 1946 je závod součástí automobilky v Mladé Boleslavi. Od roku 2012 se ve Vrchlabí vyrábí automatické převodovky DSG pro všechny značky koncernu Volkswagen. V roce 2015 činila výrobní kapacita tohoto závodu 1 700 převodovek denně a společnost očekává další nárůst kapacity i v tomto roce. [25]

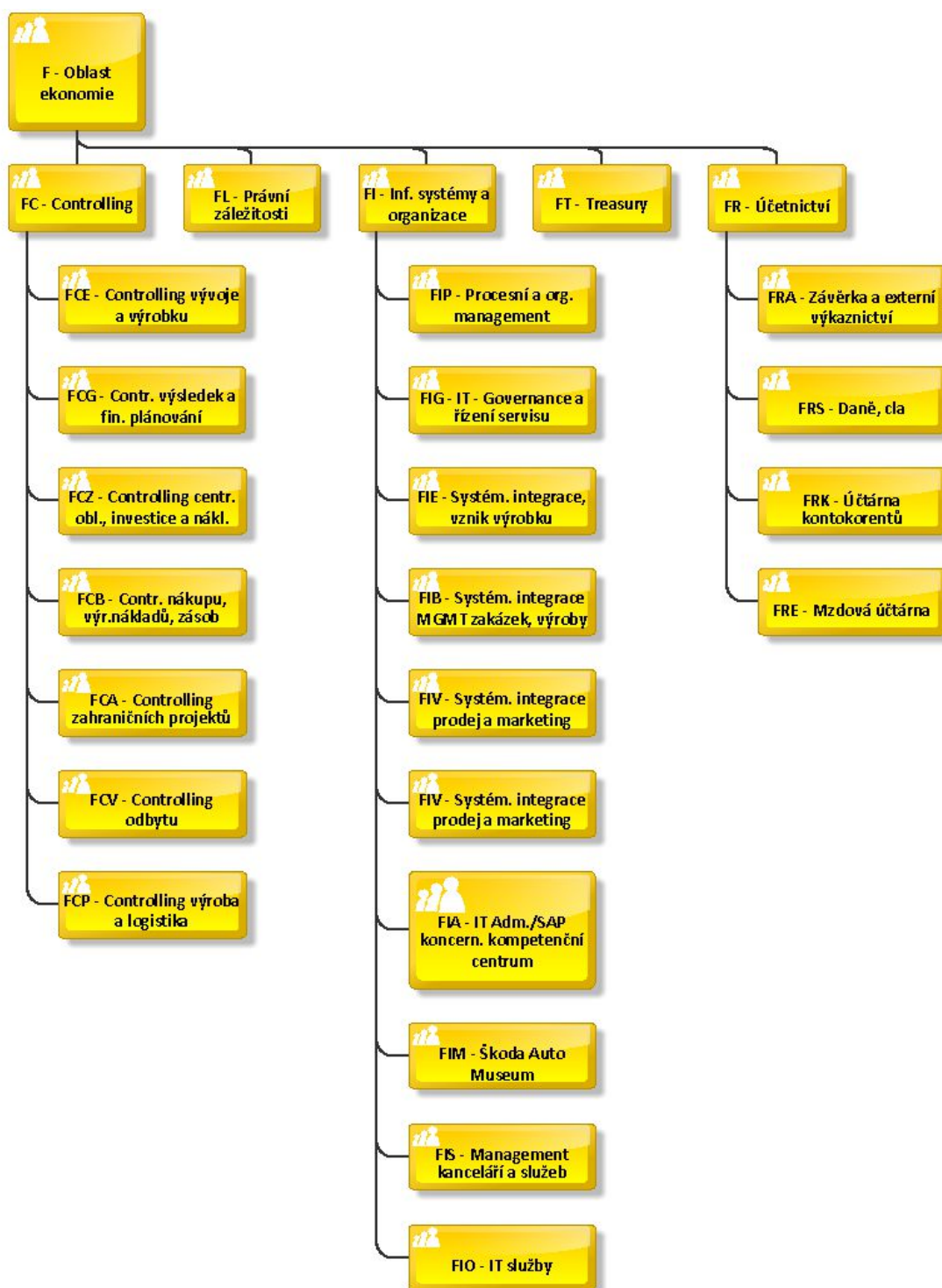
V posledních letech se výroba společnosti ŠKODA AUTO a.s. rozšířila i na zahraniční trhy. Její výrobní závody lze tak nalézt v Indii, Číně, Rusku a na Slovensku. V Indii jsou umístěny dva výrobní závody této společnosti, které v roce 2011 začaly s výrobou vozidel značky ŠKODA Rapid, Octavia, Yeti a Superb. Od roku 2005 se v čínských závodech vyrábí šest modelů této značky, kterými jsou Fabia, Octavia, Yeti, Rapid, Rapid Spaceback a Superb. Výroba automobilů v ruských závodech je orientována na ruské zákazníky a jejich potřeby. V prvním výrobním závodě se od roku 2014 vyrábí vozy značky ŠKODA Rapid. Druhý ruský závod je od konce roku 2012 zaměřen na výrobu vozidel ŠKODA Yeti, v následujících letech se postupně začaly vyrábět také nové modely ŠKODA Octavia. Ve slovenském výrobním závodě dochází od roku 2011 k výrobě modelu Citigo, který je zde v současnosti vyráběn ve 3 a 5dveřovou verzi. [26]

### 3.5 Organizační struktura

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je organizačně členěna do sedmi hlavních oblastí, kterými jsou: oblast centrálního řízení, oblast ekonomie, prodej a marketing, výroba a logistika, technický vývoj, řízení lidských zdrojů a nákup. Všechny tyto oblasti mají přiřazeno jedno písmenko. Oddělení pod těmito oblastmi mají již přiřazena dvě písmenka a další oddělení nacházející se o úroveň níže jsou označovány třemi písmenky. V čele centrálního řízení stojí předseda představenstva. Oblast ekonomie, označovaná písmenkem F, je složena z oddělení controllingu, právních záležitostí, informačních systémů a organizace, treasury a účetnictví. Oddělení controllingu (neboli tzv. FC) lze dále rozdělit na controlling vývoje a výrobku, controlling výsledku a finančního plánování, controlling centrální oblasti, investice a náklady, controlling nákupu, výrobních nákladů a zásob, controlling zahraničních projektů, controlling odbytu a controlling výroby a logistiky. Struktura oblasti ekonomie je znázorněna v následujícím organizačním schématu. Oblast prodeje a marketingu zahrnuje mimo jiné oddělení zaměřená na prodej a marketing v České republice, střední a východní Evropě, západní Evropě či v Asii a zámoří. Výroba a logistika se zaměřuje například na řízení, plánování a logistiku značky či výrobu vozů a komponentů. V odděleních spadajících pod oblast technického vývoje se pracovníci zabývají zejména vývojem exteriéru a interiéru vozů, vývojem elektroniky či celého vozu. Oblast řízení lidských zdrojů je složena z oddělení plánování lidských zdrojů, péče o zaměstnance, ochrany zdraví či bezpečnosti a ochrany značky. Jednotlivá oddělení nákupu se zabývají například nákupem kovů, interiéru, exteriéru či všeobecným nákupem. [27]

Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s., která obsahuje oddělení s jedním a dvěma písmenky, je součástí přílohy A. Následující obrázek č. 10 znázorňuje organizační schéma oblasti ekonomie.

Obr. č. 10: Organizační schéma oblasti ekonomie



Zdroj: Vlastní zpracování dle [27], 2016

### 3.6 Informační systémy

Společnost ŠKODA AUTO a.s. využívá několik informačních systémů. Nezbytným informačním systémem je pro společnost **SAP R/3**, což je integrovaný systém pro řízení podniku. Patří mezi tzv. ERP (Enterprise Resource Planning) systémy, které jsou určeny pro podporu a integraci obchodních procesů z oblasti například prodeje a distribuce, financí, účetnictví, lidských zdrojů, výroby, plánování výroby, logistiky a skladového hospodářství. Mezi výhody těchto systémů lze zařadit úsporu času a výdajů, lepší využití dat a umožnění rychlejšího rozhodování vedení podniku či sdílení dat mezi všemi jednotkami organizace. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je systém SAP R/3 využíván pro podporu procesů v oblasti personalistiky, mezd, financí, controllingu, materiálového hospodářství a odbytu. Tento systém se skládá z několika modulů, v následujícím textu budou představeny některé z nich. [19] [27]

Jako první lze uvést modul FI – Finanční účetnictví, se kterým nejvíce pracuje oddělení ekonomie. Tento modul poskytuje společnosti například možnost několika účetních okruhů a konsolidaci účetních výkazů či tvorbu vlastních reportů. Lze zde nalézt:

- účetnictví hlavní knihy,
- účetnictví odběratelů,
- účetnictví dodavatelů,
- treasury,
- účetnictví investičního majetku,
- schvalování režijních faktur. [27]

Dalším modulem je modul CO – Controlling, který je nezbytný pro všechna oddělení controllingu ve společnosti. Daný modul obsahuje tyto submoduly:

- nákladová střediska – tento submodul umožňuje sledovat vynaložené náklady včetně jejich vnitropodnikového účtování mezi nákladovými středisky a dalšími objekty prostřednictvím vnitropodnikových výkonů (například odpracované hodiny), dochází zde k plánování primárních a sekundárních nákladů, statistických ukazatelů a vnitropodnikových výkonů,



- nákladové druhy – dochází zde k tvorbě účtů nákladů a výnosů, čímž se harmonizuje interní a externí účtování, analytika nákladových druhů musí být na základě členění dle účtové osnovy,
- interní zakázky – eviduje náklady a výnosy na jednotlivé práce, umožňuje sledovat plánované i skutečné náklady, rozpočet a výnosy účtované v nákladovém účetnictví nebo v jiných modulech,
- manuální přeúčtování. [27]

Všechny ekonomické operace, které se týkají externích nákladů, výnosů a položek rozvahy zaúčtovaných v jiných modulech, se automaticky přenáší do modulu Controlling, kde poté dochází k dalšímu zpracování získaných dat. Po převzetí externího účtování z ostatních modulů následuje vlastní účtování, jedná se zejména o přeúčtování nákladů z objektu na objekt a jejich zúčtování, zúčtování zakázek či rozúčtování režii nákladových středisek dle daného kritéria. Daný modul společnost využívá zejména pro plánování a rozpočty, reporting, analýzu a vyhodnocování odchylek při porovnávání plánu se skutečností za dané období či k určení ukazatelů výkonnosti včetně jejich cílových hodnot. Přehledné výkazy z tohoto modulu slouží pro manažerské rozhodování a vedení společnosti. [27]

Pro oddělení controllingu jsou také důležité softwary SAP PLIN pro plánování investic, SAP ELINA sloužící k tvorbě, schvalování a správě BWA (neboli Žádosti o povolení investice) a SAP PLOD, který je určen k plánování odpisů. [27]

Další modul je označován jako MM – Skladové hospodářství a logistika. Tento modul slouží k řízení materiálového toku a logistice a jeho součástí je:

- režijní materiál
  - logistika,
  - nákup,
- výroba
  - příjem materiálu k objednávce,
  - dodavatelé,
  - materiály,
  - nákup. [27]

Modul Skladové hospodářství a logistika umožňuje nastavit číselníky výrobků či parametry pro nákup. Tento modul pokrývá celý proces nákupu materiálu včetně jeho příjmu a pohybu během výrobního procesu. [27]

Modul EBP slouží k objednávání služeb a zboží pro zaměstnance společnosti. Jeho součástí je SAP ELINA, který umožňuje vystavení BWA neboli Žádostí o povolení investice. [27]

Modul HR neboli Řízení lidských zdrojů poskytuje společnosti možnost řídit mzdy, docházku, kariérní postupy či školení zaměstnanců. Mezi jeho submoduly patří nábor, organizace, personalistika, pracovní cesty, statistika, vzdělávání a zúčtování. [27]

V plánovacím a objednávacím procesu využívá společnost ŠKODA AUTO a.s. celkem osm hlavních informačních systémů, které se nazývají FPL, MBV, IMF, EPL, IFA, DISWEB, TAF a OMD. Tyto systémy budou v následujícím textu stručně charakterizovány.

Informační systém **FPL** slouží společnosti zejména ke zpracování prognóz prodejů od Importérů či Regionů. Region zde představuje odbytový region, který zodpovídá za prodej v určité skupině zemí. Tento systém dále slouží ke zpracování reportů a plánování kvót pro jednotlivé importérské země. S tímto softwarem ve společnosti pracuje oddělení plánování odbytu a výkaznictví. Základní struktura a strom funkcionalit systému FPL jsou zobrazeny v příloze B. [27]

Systém **MBV** je základem pro prověření vyrobitelnosti objednávek a také základem pro vypracování prodejních podkladů a ceníků a plánování. Tento systém obsluhuje zejména oddělení produktového marketingu. [27]

Software **IMF** se využívá pro zadávání procentuální zástavbovosti u 6 místných klíčů, které představují odbytově orientované kódování vozu na základě jeho sériových vlastností v rámci určité třídy vozů. Systém se také využívá pro zadávání PR čísel, kterými lze rozumět kódy primárních vlastností. To vše slouží pro plánování BKM neboli plánu potřeb a kapacit. Díky svému přívětivému uživatelskému prostředí umožňuje přehledně a logicky zkontrolovat poměrné zadání jednotlivých zástavbovosti. Informační systém IMF je klíčový zejména pro oddělení plánování mimořádných výbav a řízení objednávek. [27]

Systém **EPL** je nezbytný pro plánování modelových tříd, verzí, motorizací převodovek a výbav. Tento systém umožňuje nejen provázanost dat z ostatních systémů (zejména

FPL a MBV), ale také postupnou práci jednotlivých oddělení na jednotlivých plánech. Systém využívá ve společnosti oddělení plánování mimořádných výbav a řízení objednávek. [27]

Systém pro řízení objednávek se nazývá **IFA**. Příchozí objednávky jsou díky tomuto systému zaplánovány do výrobních týdnů dle aktuálního výsledku krátkodobého plánu. Zaplánování objednávek je možné provést automaticky či manuálně, aby byl každý výrobní týden, který je aktuálně plněn, zaplněn na 100 %. Systém je opět využíván zejména oddělením plánování mimořádných výbav a řízení objednávek. [27]

Systém **DISWEB** slouží pro správu zakázek po předání do výrobních systémů. Jeho prostřednictvím se provádí kontrola dat před fakturací, některé opravy a dále uvolňování k expedici. Po fakturaci umožňuje zobrazit faktury a opravné doklady. Tento software obsluhuje oddělení plánování mimořádných výbav a řízení objednávek. [27]

Systém **TAF** slouží pro sledování průchodu objednávek od jejího vzniku po její odeslání klientovi. Jedná se o základní vyhodnocovací nástroj pro celý zákaznický proces. Systém opět obsluhuje zejména oddělení plánování mimořádných výbav a řízení objednávek. [27]

Systém **OMD** je určený pro podporu procesu objednávání a prodeje nových vozů v jednotlivých zemích. Tento software využívá nejen oddělení plánování mimořádných výbav a řízení objednávek, ale také daný importér. [27]

Hlavním komunikačním kanálem mezi vedením společnosti ŠKODA AUTO a.s. a jejími zaměstnanci, importéry, dealery a partnerskými společnostmi je **B2B Portál**. V současné době jej využívá přibližně 14 000 aktivních uživatelů. Tento portál poskytuje svým uživatelům přehlednou strukturu informací, podporu správy uživatelských účtů, elektronický proces řízení přístupových práv či vylepšený způsob zveřejňování informací. Mezi sdílené informace ve společnosti patří například materiály k marketingovým kampaním, servisní informace nebo materiály z konferencí. [27]

## 4 Controlling ve společnosti

Tato kapitola je věnována controllingu prováděným ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. V úvodu kapitoly budou popsány controllingové aktivity příslušných oddělení společnosti včetně způsobu plánování a druhů plánů. Následující podkapitola bude již zaměřena na řízení likvidity a cash-flow. V rámci této části bude popsáno řízení hotovosti a pohledávek společnosti včetně jejich vymáhání. Závěr celé kapitoly bude zaměřen na finanční analýzu vybraných ukazatelů likvidity a cash-flow společnosti, které byly již zmíněny v teoretické části této práce.

Náplní všech oddělení controllingu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je zejména monitorování a řízení odchylek mezi skutečným a plánovaným stavem. Centrálním controllingovým oddělením je ve společnosti Controlling výsledek a finanční plánování. Primárním úkolem tohoto oddělení je sestavování krátkodobých a střednědobých plánů, mezi které se řadí výkaz zisku a ztráty, rozvaha, cash-flow a devizový plán, s cílem zajistit dosažení finančních cílů podniku. Při tvorbě finančních plánů se vychází z reportů všech tří písmenkových oddělení. K sestavení těchto výkazů využívá program Microsoft Office Excel. Porovnávání plánovaného stavu se skutečností je důležité zejména pro určování odchylek a následnou identifikaci jejich hlavních vlivů a determinantů, které působily na uplynulé období. Každý měsíční a roční výsledek podniku se porovnává s plánem a příčiny odchylek se diskutují na měsíčních a výročních schůzích v rámci celého oddělení Controllingu. Také každý rok a měsíc se prezentují celkové výsledky společnosti. Porady v oddělení controllingu se konají jednou týdně. [29]

S ohledem na výsledky provedených analýz se stanovují opatření, která mají v budoucnu sloužit k eliminaci nežádoucího vývoje. Vypracovávají se alternativní scénáře budoucího vývoje v krátkodobém a střednědobém časovém horizontu pro podporu rozhodování managementu společnosti. [29]

V rámci procesů ve společnosti však oddělení Controlling výsledek a finanční plánování není jediné, které se podílí na sledování a pozorování zmíněných odchylek. Toto oddělení spolupracuje s celou řadou dalších oddělení, od kterých sbírá potřebná data a informace, které jsou nutné pro konečné zpracování. Mezi již zmíněná oddělení patří:

- Controlling vývoje a výroby,
- Controlling centrální oblasti, investice a náklady,

- Controlling nákupu, výrobních nákladů a zásob,
- Controlling zahraničních projektů,
- Controlling výroba a logistika,
- Controlling odbytu. [27] [29]

Náplní práce oddělení FCZ – Controlling centrální oblasti, investice a náklady je především věcná a obsahová kontrola Žádostí o povolení investice, prověření investice z hlediska hospodárnosti a finančního krytí. Dále se věnuje schválení těchto žádostí, prověření a schválením Objednacího návrhu na investice v systému EBP a kontrole vazby na tyto žádosti. Zabývá se také pravidelnými zprávami o plánovaných, schválených a vyúčtovaných investičních projektech i například schválením investičního záměru. Plánování investic probíhá ve společnosti jednou ročně v systému SAP a jedná se vždy o aktuální rok + 5 budoucích let. [27]

Oddělení Controlling nákupu, výrobních nákladů a zásob se zabývá například výpočtem denní spotřeby materiálu dle kalkulace, výpočtem výše zásob pomocí obrátky ve dnech pro výrobní materiál či výpočtem obrátky zásob pomocí denního toku materiálu. Dále se zabývá stanovením plánu zásob výrobního materiálu v mil. Kč, sestavením plánu celkových zásob, vytvořením Zprávy o plánu zásob a také analýzou odchylek od stanovených cílů. [27]

Finanční plánování z pohledu časového horizontu se ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. provádí krátkodobé (na 1 rok) a dlouhodobé (na 5 let). Mezi krátkodobé plány patří Budget a Vorschau, který slouží pro plánování měsíčních hodnot aktuálního roku. Dlouhodobý plán společnosti se nazývá Plánovací kolo. První rok Plánovacího kola se v dalším roce stává Budgetem na daný rok. V současné době je aktuální Plánovací kolo PR61, které platí od roku 2013 do roku 2017. Plánovací kolo se sestavuje vždy na jaře jednou za rok. Kromě objemů, které jsou plánovány na začátku, se také plánuje obrat brutto a netto, dále finanční prostředky v tzv. kase, které mají jednotlivé trhy k dispozici, materiálové a personální náklady, ostatní přímé náklady na veřejné zakázky a ostatní přímé náklady na distribuci, kam patří náklady na garance, transport, pojištění či obalový materiál. Po sečtení všech těchto veličin se získá zisk. Plánují se také fixní náklady, ostatní náklady a příspěvky, aktivace či znehodnocení dlouhodobého majetku a v neposlední řadě rezervy a opravné položky. Odečtením těchto položek od zisku je získán operativní výsledek za společnost ŠKODA AUTO a.s. Po přičtení všech

dceřiných společností je dosaženo operativního výsledku za celou skupinu. Strukturu Plánovacího kola lze vidět v příloze C. [29]

Dle termínovaného plánu společnost vždy obdrží od koncernu Volkswagen centrálně rozesílané premisy. Mezi tyto premisy patří například informace, jak se pohybují ceny surovin, které společnost ŠKODA AUTO a.s. nakupuje k výrobě svých vozů. Dále je důležitý nejen vývoj inflace, ale i směnné kurzy, jelikož společnost působí na trzích po celém světě. Koncern také jako premisu rozesílá tzv. celkové trhy neboli očekávané počty prodaných vozů na jednotlivých trzích. Na základě těchto informací provede příslušné oddělení plánování výroby a odbytu vozů na všech trzích, kde společnost ŠKODA AUTO a.s. působí. [29]

Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. dochází k plánování prodejů na třech úrovních a jedná se tedy o dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování.

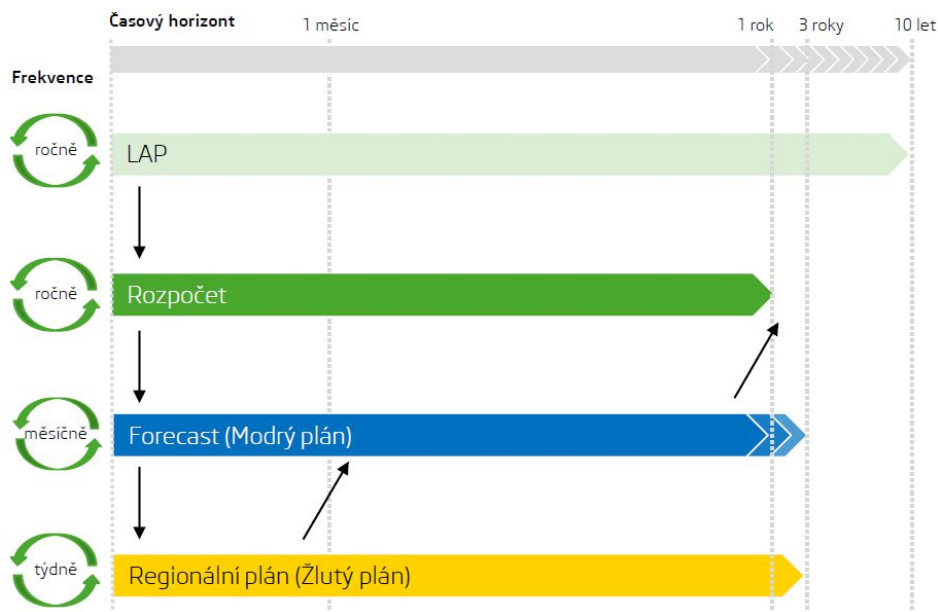
**Dlouhodobé plánování** (tzv. LAP) se týká plánování strategického směřování značky na 10 let dopředu. Může se jednat například o naplánování počtu vozů, které chce společnost prodat v roce 2026 a jak se k tomu postupně dopravuje. Dlouhodobé plánování probíhá jedenkrát ročně ve dvou kolech – Centrálním a Regionálním. [27]

**Střednědobé plánování** (tzv. Rozpočet a Forecast) je v horizontu současného roku + 24 měsíců, přičemž hlavní důraz je kladen na horizont prvních 12 měsíců. Rozpočet je ve společnosti stanovován jednou ročně a základním vstupem pro jeho tvorbu je schválený LAP, ze kterého se přebírá první rok. Ten je následně rozpracováván do většího detailu. Úkolem oddělení controllingu je rozpracovat Rozpočet z finančního hlediska, tzn. jak se plánované prodeje a plánovaná výroba promítnou do finančního výsledku společnosti. Výsledkem je Rozpočet na následující rok. Na základě Rozpočtu je poté vytvářen Forecast (neboli tzv. Modrý plán). Forecast je aktualizován vždy jednou měsíčně. Rozpočet poté slouží jako porovnávací báze. Forecast je závazný plán nejen pro trhy a Regiony, ale také pro plánovací centrálu, která má za úkol zajistit kapacitní možnosti výroby. [27]

**Krátkodobé plánování** (tzv. Regionální plán) představuje operativní korekce na základě aktuálního vývoje trhu v horizontu do 12 měsíců. Tyto korekce jsou prováděny jedenkrát za týden. Regionální plán (neboli tzv. Žlutý plán) je tržně orientovaný. [27]

Níže uvedený obrázek č. 11 graficky znázorňuje druhy plánů společnosti včetně jejich časového horizontu.

Obr. č. 11: Druhy plánů ve společnosti



Zdroj: [27], 2016

V rámci plánování se společnost ŠKODA AUTO a.s. dívá na své vozy ze dvou pohledů. Nejprve se jedná o plánování vozů, které jsou určeny koncovým zákazníkům, a poté jde o vozy fakturované ze závodu. Je nutné zmínit, že objemy se týkají nejen vozů samotných, ale také náhradních dílů, které si společnost sama vyrábí. To vše se odvíjí od kapacit výrobního závodu. [29]

Výše zmíněným však práce oddělení, které se zabývá finančním plánováním, nekončí. Kromě provádění různých analýz se také zabývá reportingem. V rámci controllingových aktivit dochází ve společnosti k sestavování reportů za každý rok a měsíc prostřednictvím MS Excel a také pomocí prezentací v MS PowerPoint a to vždy pro každé tři písmenkové oddělení. Nejdůležitějším reportem, který příslušné oddělení vypracovává, je tzv. Handbuch PR. Jedná se o velmi podrobnou knihu, která má zhruba 300 stránek. Obsahuje všechny detailní analýzy, vyhodnocení a reporting určený pro top management. Součástí jsou nejdůležitější shrnující grafy a tabulky, na jejichž základě provádí top management různá opatření a významná manažerská rozhodnutí. [29]

## **4.1 Řízení likvidity a cash-flow ve společnosti**

Vedení společnosti ŠKODA AUTO a.s. sleduje svoji likviditu včetně jejího vývoje na pravidelných měsíčních schůzkách, které se nazývají „liquidity meeting“. Těchto schůzek se účastní také zástupci oddělení Treasury, Controllingu a Účetnictví. Jednání mají předem určenou agendu, jejíž nedílnou součástí jsou informace o denním vývoji likvidity a její struktuře. Na schůzkách jsou vedení společnosti také prezentovány krátkodobé předpovědi vývoje likvidity. [29]

Zabezpečením likvidity se ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. zabývá oddělení Treasury, které se skládá z Front Office, Back Office a Trade Finance. Toto oddělení se mimo jiné věnuje identifikaci důsledků změn v oblasti finančních trhů a jejich dopadu na hospodářskou situaci společnosti, dále se zabývá sledováním rizik na trzích a přijímáním opatření sloužících k odstranění rizik a také určením finanční strategie. [29]

### **4.1.1 Řízení hotovosti**

V roce 2010 byla společnost ŠKODA AUTO a.s. zapojena do tzv. globální treasury platformy (dále jen GTP), která je provozována koncernovou společností Volkswagen Group Services (dále jen VGS) sídlící v Bruselu. Od této doby je centralizace a optimalizace procesů v oblasti řízení hotovosti, platebního styku a řízení likvidity zajištěna v rámci koncernu Volkswagen. [31]

Se zapojením do GTP došlo především ke změnám v oblasti odchozích i příchozích plateb. Odchozí platby jsou v současné době uskutečňovány jménem společnosti na základě platebního příkazu zasláního z VGS, a to z bankovního účtu VGS. Příchozí platby jsou připisovány na bankovní konta společnosti a poté jsou na konci každého pracovního dne automaticky převedeny na bankovní konta VGS. Podmínky těchto převodů jsou stanoveny v konceptu cash poolingů mezi společnostmi ŠKODA AUTO a.s., bankovním ústavem a VGS. Všechny příchozí platby jsou připisovány ve prospěch účtů, které má společnost otevřené u tzv. inhouse banky spravované VGS, kde na základě soustředění zdrojů dochází k dorovnání rozdílu mezi debetními a kreditními zůstatky. [31]

K zajištění dostatečných zdrojů likvidity dochází prostřednictvím krátkodobého a dlouhodobého finančního plánu, koordinace nakládání s volnou likviditou v rámci GTP, aktivní spolupráce s bankami a také sledování situace na peněžním a kapitálovém



trhu. K zabezpečení dostatečných likvidních prostředků slouží zejména zdroje od ostatních koncernových společností, které jsou také zapojeny do GTP. Lze také využít úvěrové linky sjednané s externími bankovními ústavami. [31]

Ve společnosti se sleduje také vývoj směnných kurzů vůči české koruně a jejich dopad na peněžní toky. Vývoj směnných kurzů znamená pro společnost značné riziko, neboť daný podnik prodává své vozy i nakupuje materiál či služby v cizí měně. Dopady změn těchto kurzů jsou tedy pravidelně analyzovány a řízeny. Mezi využívané zajišťovací nástroje sloužící k eliminaci rizika vyplývajícího z vývoje směnných kurzů patří měnové forwardy a měnové swapy. Zajištění měnového rizika ve společnosti je použito pro celkem 11 měn, kterými jsou například euro, americký dolar, britská libra nebo švýcarský frank. [31]

#### **4. 1. 2 Řízení pohledávek a jejich inkasa**

Pohledávkami společnosti ŠKODA AUTO a.s. se zabývá oddělení FRK – Účtárna kontokorentů, které pravidelně vyhodnocuje stav správy pohledávek. Při prodeji také kontroluje, jestli na dlužníka nebyl podán návrh na prohlášení konkurzu či na exekuci. Dle časového hlediska dělí společnost pohledávky do tří skupin, a to na pohledávky se splatností 30 dní, 60 dní a 90 dní. Společnost také rozlišuje zajišťování exportních a tuzemských obchodů. Odběrateli vozů, originálních dílů a příslušenství této společnosti jsou importéři a dealeri na základě importérské či dealerské smlouvy. V rámcové smlouvě jsou kromě všeobecných podmínek také definována preventivní opatření proti případnému vzniku pohledávek po splatnosti. [29]

Preventivními opatřeními pro zajištění pohledávek, které společnost ŠKODA AUTO a.s. využívá, jsou:

- zálohové platby neboli platby předem,
- dokumentární akreditiv, což je písemné prohlášení banky, na jehož základě je banka povinna poskytnout věřiteli plnění, pokud jsou bance během platnosti akreditivu řádně předloženy požadované dokumenty určené v této listině,
- bankovní záruka, která představuje písemné prohlášení banky, že uspokojí věřitele do určité výše za podmínek podle garanční listiny v případě nesplnění závazku dlužníkem,

- stand by akreditiv, který plní funkci bankovní záruky – v případě nesplnění finančních závazků zahraničním odběratelem je společnost povinna předložit bance k uplatnění záruky konkrétní požadované dokumenty,
- výhrada vlastnictví, kdy vlastnické právo přechází na nabyvatele až po úplném zaplacení a nikoliv v okamžiku předání věci,
- kreditní limity, které jsou stanoveny kalkulačním vzorcem vycházejícím z ročního cíle obchodníka,
- směnka, kterou lze definovat jako písemný závazek dlužníka zaplatit peněžní částku uvedenou na směnce,
- smluvní pokuta za pozdní úhradu – jedná se o písemně sjednanou sankci,
- úrok z prodlení, který představuje zákonnou sankci za prodlení se splacením peněžitého závazku,
- dobropisy za předčasné úhrady – jde o finanční plnění (skonto), které společnost poskytuje za splnění peněžitého závazku z prodeje vozů před splatností,
- deponace technických průkazů, což znamená držení technického průkazu bankou dle smluvního vztahu odběratele se společností až do doby úplného zaplacení vozu,
- zjištění bonity neboli zjištění schopnosti řádně plnit závazky,
- inventura – jedná se o fyzickou kontrolu stavu vozů na skladě u odběratele, v případě originálních dílů a příslušenství probíhá inventura formou analýzy hodnoty skladu u odběratele,
- faktoring, pod kterým si lze představit společností smluvně sjednané systematické postupování krátkodobých peněžitých pohledávek, pohledávky odkupují faktoringové společnosti, které proplatí sjednanou výši v okamžiku jejich odkupu, výhodou faktoringu je například rychlý tok peněžních prostředků,
- forfaiting – obdoba faktoringu, ale v tomto případě se jedná o postupování dlouhodobých peněžitých pohledávek, které jsou obvykle zajištěny bankovní zárukou či stand by akreditivem,
- zástavní právo – jde o právní prostředek vznikající na základě písemné zástavní smlouvy, která musí obsahovat určení zástavy a zajišťované pohledávky,

- ručení, které znamená závazek třetí osoby (ručitele) uspokojit společnost, jestliže dlužník vůči společnosti nesplní svůj závazek. [27]

Společnost se snaží co nejvíce využívat platbu předem, jelikož díky ní dojde k celému pokrytí zakázky ještě před jejím zpracováním a jedná se tak o nejlepší prevenci. Předností platby předem jsou také nulové dodatečné finanční náklady a malá administrativní náročnost v porovnání s ostatními zajišťovacími instrumenty. Tento způsob platby však nelze z legislativních důvodů realizovat při obchodování například se státy severní Afriky. Platba předem se obvykle provádí formou depozitu, jenž vlastní každý importér či dealer na svém individuálním účtu a z kterého se postupně čerpají peněžní prostředky pro pokrytí zakázky. Předpokladem je aktivní zůstatek na kontě určitého odběratele, který postačuje pro krytí konkrétní zakázky. Pokud by tento předpoklad nebyl splněn, je nutné výši depozitu navyšovat prostřednictvím finančních převodů posílaných od odběratele. [29]

### **Zajišťování exportních obchodů**

Oddělení FT – Treasury uděluje uvolnění k exportu vozů, originálních dílů a příslušenství pouze, když je zajištěno finanční krytí. K zajišťování exportních obchodů využívá společnost ŠKODA AUTO a.s. tyto platební instrumenty:

- dokumentární akreditivy,
- stand by akreditivy,
- bankovní záruky,
- importérské záruky,
- šeky,
- platby předem. [27]

Oddělení Treasury v případě využití akreditivů či bankovní záruky posuzuje bonitu bank neboli jejich finanční ohodnocení dostát svým krátkodobým i dlouhodobým závazkům. Aby byl zajišťovací nástroj uznán jako dostatečné finanční krytí, musí být vystaven či potvrzen prvotřídní českou nebo zahraniční bankou. K veškeré komunikaci s bankovními ústavy je oprávněno pouze toto oddělení. [27]

### **a) Dokumentární akreditivy**

Pokud jsou podmínky akreditivu v případě expedice vozů odsouhlaseny ze strany oddělení Treasury a Prodeje a marketingu a dodávky jsou kryty v celkové výši, poté útvar Treasury vloží finanční limit do systému společnosti a následně dochází k uvolnění zakázky. V případě originálních dílů a příslušenství může být vyfakturováno zboží pouze do výše tohoto nástroje. Současně také útvary Prodeje a marketingu vystavují dle podmínek akreditivu požadované dokumenty, které předkládají ke kontrole útvaru Treasury nejméně 5 pracovních dní před uplynutím lhůty předepsané v tomto instrumentu. Tento útvar poté zašle dokumenty bance, která jej po jejich kontrole informuje, kdy budou dokumenty společnosti proplaceny. [27]

Vypracování a předložení všech požadovaných dokumentů je časově náročné, což lze označit jako nevýhodu tohoto zajišťovacího nástroje. Jeho další nevýhodou je nejistota, zda banka uzná dokumenty jako vyhovující a poskytne tedy plnění. S dokumentárním akreditivem jsou spojeny také finanční náklady, které jsou představovány různými poplatky za vystavení, potvrzení a další. [29]

### **b) Stand by akreditivy**

Po odsouhlasení podmínek tohoto instrumentu všemi danými odděleními následně oddělení Treasury vkládá finanční limit do systému pouze do výše stand by akreditivu. Výše finančního limitu se mění dle objemu fakturace a dle množství došlých úhrad. [27]

### **c) Bankovní záruky**

Stejně jako v případě výše zmíněného platebního instrumentu, vkládá útvar Treasury finanční limit do systému pouze do výše bankovní záruky. Obchody jsou tedy kryty jen do výše, na kterou je bankovní záruka uzavřena. Je nutné pravidelně monitorovat disponibilní zůstatek, který musí být vždy aktivní a plně krýt zakázku. Stejný postup jako u stand by akreditivu je také v případě neuhrazených faktur. Banka poskytuje plnění na základě definovaných podmínek. Mezi tyto podmínky patří například poskytnutí písemného prohlášení beneficenta včetně kopií neuhrazených faktur, že příkazce nezaplátil své platební závazky vůči společnosti ŠKODA AUTO a.s. [29]

#### **d) Importérské záruky**

Aby mohla být importérská záruka akceptována, musí být odsouhlasena koncernovým oddělením Treasury. Také u tohoto zajišťovacího nástroje vkládá příslušné oddělení finanční limit jen do jeho výše. [27]

#### **e) Šeky**

V některých případech je provedena úhrada budoucích pohledávek formou předložení šeku vystaveného na společnost. Po obdržení šeku vystaví oddělení Treasury průvodní dopis, s kterým je šek zaslán bance. Proplacení šeku je společnosti avizováno bankou s odloženou valutou, neboť banka prověřuje, zda je daný šek krytý. Připsání protihodnoty šeku se provádí během 1 – 3 týdnů od předložení šeku. [27]

#### **Zajišťování tuzemských obchodů**

Zajišťování tuzemských obchodů probíhá ve společnosti dvěma způsoby a to podle toho, zda určitý dealer uzavřel či neuzavřel smlouvu se společností Volkswagen Financial Services (dále jen VWFS), která patří mezi významné finanční společnosti v České republice zaměřující se především na financování a podporu prodeje aut. Jestliže má dealer uzavřenou smlouvu s VWFS, dochází k tzv. faktoringu neboli prodeji pohledávek před koncem jejich splatnosti a faktury z prodeje vozů jsou tedy následující den po fakturaci postoupeny této leasingové společnosti. Postupování tuzemských pohledávek je uskutečňováno na základě tzv. faktoringové smlouvy mezi společnostmi ŠKODA AUTO a.s. a VWFS. Součástí smlouvy je také tzv. faktoringový poplatek, který společnost ŠKODA AUTO a.s. platí VWFS pátý den po prodeji pohledávek. Velikost poplatku se odvíjí zejména od platební morálky daného dealera, aktuální výše PRIBORu a pravidelnosti a objemu zakázek. V případě tohoto prodeje pohledávek se jedná o tzv. regresní faktoring, což znamená, že VWFS je oprávněn po 365 dnech od postoupení pohledávek je vrátit, jestliže během této doby nedošlo k jejich úhradě. Vrácení neuhrazených pohledávek je doprovázeno také vrácením vozů. Tyto vozy musí VWFS přemístit a zajistit jeho následný prodej, což vzhledem k jejich ročnímu stáří způsobuje určité problémy. Riziko vrácení nesplacených pohledávek včetně vozů je zčásti vyvažováno menší faktoringovou sazbou, která s sebou nese velké úspory zejména při větších objemech prodaných pohledávek. Jestliže dealer nemá s VWFS uzavřenou smlouvu, jsou tuzemské obchody zajištěny zálohovou fakturací. Zálohová

faktura je vystavena v hodnotě dané objednávky, která je uvolněna až v okamžiku úhrady této faktury. Zálohovou fakturaci lze tedy přirovnat k platbě předem. [29]

V případě prodeje originálních dílů a příslušenství jsou uplatňovány tzv. kreditní limity, které jsou určeny samostatně pro jednotlivé dealery. Kreditní limity fungují jako úvěrové rámce a lze je srovnat s bankovní zárukou používanou při zahraničním obchodování. Jestliže je kreditní limit přečerpán, dochází k zablokování dodávek. Toto opatření tak motivuje dealera k zaplacení již vystavených faktur, neboť jeho zájmem je zejména zajištění pravidelného přísunu dodávek svým klientům. Problém však nastává v případě, kdy je obchodník platebně neschopný a nemůže dostát svým závazkům. [29]

Jestliže společnost ŠKODA AUTO a.s. postupuje pohledávky v případě vývozu svých vozů, jedná se o tzv. bezregresní faktoring. Tyto pohledávky odkupují koncernové společnosti Volkswagen Finance Belgium S. A. a Volkswagen Group Services S. A. v předem určených a pravidelných termínech. Společnosti plně přebírají komerční riziko, jež představuje riziko platební neschopnosti a riziko platební nevůle. Tento typ faktoringu je založen na tom, že odkupující společnosti nemají právo na vrácení případně nesplacených pohledávek. Riziko spojené s nemožností vrácení těchto pohledávek je kompenzováno vyšší faktoringovou sazbou dohodnutou ve smlouvě. Výše této sazby se odvíjí zejména od rizikovosti daného území, od bonity odběratele včetně jeho platební morálky, výše obratu či počtu faktur. Bezregresní faktoring lze označit za účinný nástroj prevence proti vzniku pohledávek po splatnosti, jelikož při jeho využití dochází k úplnému zajištění pohledávek proti neschopnosti splacení a platební nevůli odběratelů. Jeho výhodou je také snížení nákladů na administrativu a zlepšení konkurenceschopnosti z důvodu možnosti poskytnout odběrateli výhodnější platební podmínky. [29]

Pravidelný faktoring v předem stanovené dny vede k pravidelnému inkasu plateb, což je nejen výhodné pro likviditu a cash-flow podniku, ale umožňuje také pokrýt případné výkyvy ve splatnostech jiných pohledávek společnosti. Společnost ŠKODA AUTO a.s. uskutečňuje exportní faktoring pravidelně každé úterý a pátek a k uhrazení pohledávky od odkupujícího podniku dochází do 48 hodin od odkupu. Při postoupení pohledávek se také berou v úvahu dny výplaty dodavatelům, čímž dochází k vykrytí příjmů a výdajů. Jistota uhrazení pohledávek je důležitá zejména z hlediska likvidity a cash-flow společnosti a vyvažuje nedostatek faktoringu, který je představován inkasováním částek snížených o poplatky. [29]

## Vymáhání pohledávek po splatnosti

Vymáhání pohledávek po splatnosti probíhá ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. podle toho, o jaký druh uskutečněného obchodu se jedná a jaký zajišťovací nástroj byl uplatněn. Proces vymáhání pohledávek se prolíná více odděleními, jde zejména o oddělení FT – Treasury, FL – Právní záležitosti a V – Prodej a marketing. Rozsah kompetencí těchto oddělení je rozdílný u vymáhání pohledávek z tuzemských a zahraničních obchodů. Základními nástroji právního vymáhání jsou právní upomínky, podání žaloby a následné soudní řízení (v případě zahraničí právní spor) a také přihláška pohledávky do konkurzního řízení. [27]

Jestliže společnosti vznikne pohledávka po splatnosti, následuje rozesílání upomínek. Upomínky jsou zasílány odběratelům poštou v pravidelných intervalech po dobu maximálně 3 měsíců, poslední upomínka je zaslána jménem pověřené advokátní kanceláře. Současně se zasláním druhé upomínky jsou také zahájena určitá opatření pro motivaci dlužníka k zaplacení, například oznámení o přerušení dodávek s následným zablokováním objednávek. Společnost k vymáhání využívá také telefonické urgencye či osobní jednání. [27] [29]

Při využití zajišťovacích instrumentů (akreditivů a bankovní či importérské záruky) u zahraničních obchodů je postup následující. V případě neuhrazených faktur po lhůtě splatnosti v částce vyšší než 25 % z celkové částky akreditivu či záruky nebo po lhůtě splatnosti delší než 3 měsíce a neposkytnutí platebního kalendáře ze strany importéra oddělení Treasury písemně zažádá banku o provedení úhrady pohledávek pod předloženým zajišťovacím nástrojem. Popřípadě může předložit dokumenty požadované v podmínkách daného instrumentu. Toto oddělení neuhrazené faktury také konzultuje s příslušnou organizační jednotkou, která ihned informuje zahraničního odběratele. [27]

Dlouhodobě nezaplacené faktury po splatnosti mají na starosti odborné útvary, především u zahraničních obchodů se jedná o oddělení FT – Treasury, a jsou více zapojena příslušná oddělení oblasti V – Prodej a marketing. Oddělení této oblasti by měla zjistit zejména příčiny neplacení faktur odběratelem a to prostřednictvím každodenní komunikace s konkrétním obchodním partnerem. Na základě situace dlužníka se odvíjí další spolupráce. Jestliže společnost ŠKODA AUTO a.s. má i nadále zájem pokračovat v obchodním vztahu s tímto dlužníkem, je jejím cílem najít konkrétní řešení. Nejčastěji používaným řešením je splátkový kalendář nebo zápočet pohledávek.

Společnost provádí dva druhy zápočtů. Oznámení o provedení jednostranného zápočtu je posláno odběrateli, zaúčtováno a podepsáno vedoucím finanční účetní. Odběratel má 5denní lhůtu na rozporování zápočtu. Jestliže jej odběratel v této lhůtě nerozporuje, je považováno za platné. Pokud odběratel neodsouhlasí zápočet, je dohoda uložena do korespondence a provedení zápočtu je v systému SAP stornováno. Druhým způsobem zápočtu je započtení založené na smluvním dokladu Dohoda o započtení pohledávek, který posílá odběratel na společnost ŠKODA AUTO a.s. Společnost tento zápočet zaúčtuje a pošle zpět odběrateli jednu kopii potvrzeného dokladu. [29]

Pokud však nedojde k dohodě mezi dlužníkem a společností nebo dojde k porušení dohody, je celá záležitost předána oddělení FL – Právní záležitosti. Toto oddělení řeší všechny případy s advokátní kanceláří, která zastupuje společnost v soudních sporech. Jestliže se jedná o tuzemské obchody, nejprve oddělení FRK – Účtárna kontokorentů připraví všechny potřebné dokumenty týkající se daného případu a poskytne je oddělení FL – Právní záležitosti. V případě vymáhání pohledávek ze zahraničních obchodů má na starosti přípravu všech dokumentů oddělení FT – Treasury, které následně uskutečňuje úhradu pomocí vystavujícího bankovního ústavu konkrétního zajišťovacího instrumentu. S dlužníkem nadále komunikuje oddělení V – Prodej a marketing spolu s oddělením FL – Právní záležitosti. Všechny soudní spory vedené společností jsou řešeny v tzv. insolvenčním řízení, které upravuje zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení. Společnost ŠKODA AUTO a.s. však není iniciátorem insolvenčního řízení, pouze se hlásí do již otevřených insolvenčních řízení. V závislosti na tom se spojil informační systém společnosti s insolvenčním rejstříkem. Výhodou tohoto propojení je okamžité upozornění společnosti v případě ocitnutí jejího tuzemského obchodníka v insolvenci. Díky tomuto upozornění společnost nezmešká lhůty pro přihlašování pohledávek a nemusí již každodenně sledovat aktualizovaný rejstřík. [29]

## **4.2 Finanční analýza vybraných ukazatelů likvidity a cash-flow**

Tato podkapitola je věnována finanční analýze vybraných ukazatelů likvidity a cash-flow společnosti ŠKODA AUTO a.s., jejichž vzorce byly již uvedeny v teoretické části této diplomové práce. Jsou zde analyzovány finanční výkazy společnosti pro období 2011 – 2015. Finanční výkazy společnosti lze najít v příloze D, E a F.



Finanční analýza je založena na zhodnocení minulého vývoje dané společnosti a informace z ní vyplývající jsou důležité pro finanční rozhodování managementu podniku o jeho budoucím vývoji. Informace slouží také například investorům či bankám. Investoři se na základě výsledků finanční analýzy rozhodují, zda do dané společnosti vloží své peněžní prostředky. Pro banky je důležitý minulý vývoj finanční situace podniku v případě rozhodování o poskytnutí úvěrů nebo půjček.

#### 4. 2. 1 Analýza ukazatelů likvidity

V rámci této podkapitoly budou nejprve vypočteny tři stupně likvidity, kterými jsou běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Poté bude následovat výpočet čistého pracovního kapitálu a nakonec ukazatele doba obratu závazků, obrátka pohledávek a doba obratu pohledávek, obrátka zásob a doba obratu zásob. Vypočtené doby obratu poslouží k výpočtu obrátového cyklu peněz společnosti. U všech ukazatelů budou v každé tabulce uvedeny jednotlivé položky z finančních výkazů společnosti, ze kterých jejich výpočty vycházejí.

#### Ukazatele likvidity

Následující tabulka č. 6 zobrazuje potřebné položky z rozvahy společnosti ŠKODA AUTO a.s. a vypočtené hodnoty ukazatelů běžné, pohotové a okamžité likvidity pro sledované období 2011 – 2015. Položka oběžná aktiva zahrnuje v roce 2014 aktiva klasifikovaná jako držená k prodeji.

Tab. č. 6: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti v letech 2011 – 2015

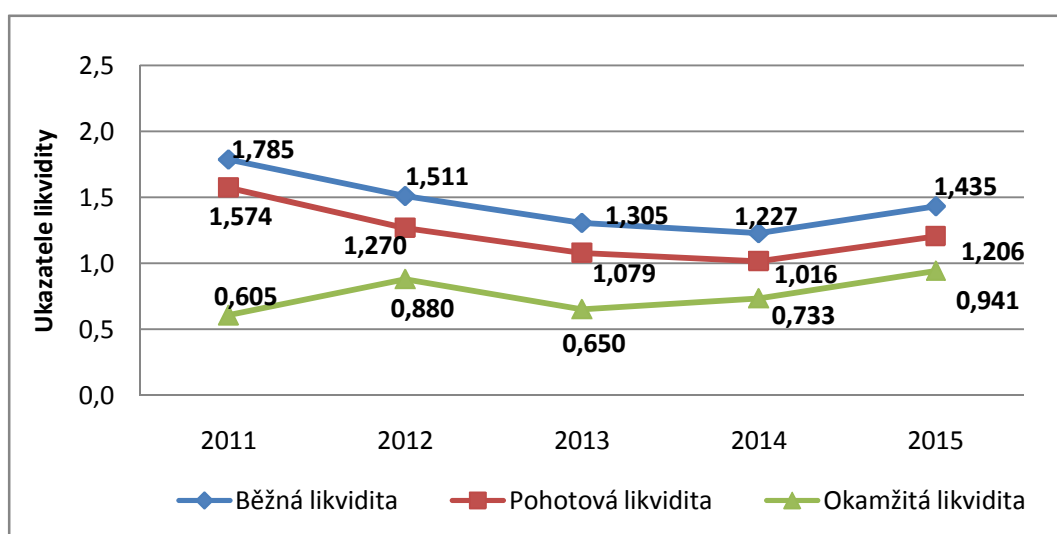
	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva (v mil. Kč)	71 130	59 656	64 078	71 730	94 961
Zásoby (v mil. Kč)	8 437	9 528	11 092	12 326	15 115
Pohotové peněžní prostředky (v mil. Kč)	24 105	34 738	31 926	42 878	62 280
Krátkodobé závazky (v mil. Kč)	39 838	39 483	49 091	58 461	66 192
<b>Běžná likvidita</b>	1,785	1,511	1,305	1,227	1,435
<b>Pohotová likvidita</b>	1,574	1,270	1,079	1,016	1,206
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,605	0,880	0,650	0,733	0,941

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

V tabulce č. 6 si lze ve sledovaném období všimnout zejména kolísavého průběhu hodnot všech ukazatelů likvidity. Hodnoty ukazatele běžné likvidity se v daném období pohybují pod doporučeným intervalem 1,5 – 2,5 kromě roku 2011, kdy v tomto roce společnost dosáhla nejvyšší běžné likvidity. Od tohoto roku lze pozorovat klesající průběh. Výjimkou je rok 2015 a to zejména díky nárůstu oběžných aktiv v daném roce, který byl zapříčiněn navýšením peněz a peněžních ekvivalentů ve formě cash pooling. Nárůst krátkodobých závazků v daných letech způsobily především rostoucí závazky z obchodních vztahů v podobě závazků vůči faktoringové společnosti v rámci koncernu Volkswagen. Z důvodu každoročního navyšování počtu zaměstnanců ve společnosti vzrostly také závazky vůči zaměstnancům, které jsou zahrnuty do položky ostatní krátkodobé závazky. Ukazatel pohotovosti likvidity se ve všech letech sledovaného období pohybuje nad minimální doporučenou hranicí. V období let 2011 – 2014 hodnota tohoto ukazatele vykazuje klesající průběh. V roce 2015 se tento ukazatel opět zvýšil oproti předchozímu roku, a to z již výše zmíněného důvodu nárůstu položky peněz a peněžních ekvivalentů. Okamžitá likvidita má v daném období kolísavý charakter, nicméně během všech sledovaných let překračuje minimální doporučenou hranici. Nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2015, jelikož peněžní prostředky a krátkodobé závazky vykazují přibližně stejné hodnoty.

Vývoj jednotlivých ukazatelů likvidity je pro porovnání znázorněn na obrázku č. 12.

Obr. č. 12: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

## Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál společnosti ŠKODA AUTO a.s. byl v následující tabulce č. 7 vypočten pomocí dvou vzorců uvedených v teoretické části této práce. Čistý pracovní kapitál vyjádřený jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků je označován jako ČPK I. Označení ČPK II. je pro čistý pracovní kapitál vypočtený jako rozdíl stálých aktiv od součtu dlouhodobých závazků a vlastního kapitálu.

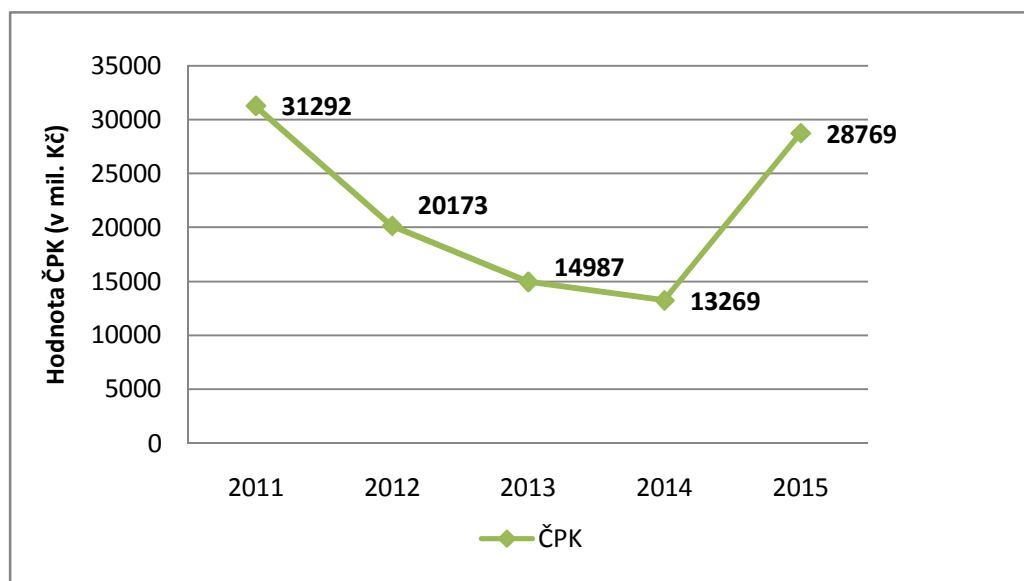
Tab. č. 7: Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti v letech 2011 – 2015

v mil. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Oběžná aktiva	71 130	59 656	64 078	71 730	94 961
Krátkodobé závazky	39 838	39 483	49 091	58 461	66 192
Dlouhodobé závazky	15 326	13 457	12 594	18 407	18 941
Vlastní kapitál	80 407	88 302	90 316	100 001	117 482
Stálá aktiva	64 441	81 586	87 923	105 139	107 654
<b>ČPK I.</b>	31 292	20 173	14 987	13 269	28 769
<b>ČPK II.</b>	31 292	20 173	14 987	13 269	28 769

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

V uvedené tabulce č. 7 si lze všimnout, že hodnota čistého pracovního kapitálu je pro oba způsoby výpočtu stejná. Čistý pracovní kapitál vykazuje kolísavý průběh, který je zobrazen na obrázku č. 13. Ve všech sledovaných letech dosahuje daný ukazatel kladných hodnot. Tato skutečnost je pro společnost pozitivní, neboť jí tak nevzniká tzv. nekrytý dluh a je schopna hradit své okamžitě splatné závazky. Pokles čistého pracovního kapitálu v roce 2012 oproti roku 2011 byl způsoben zejména zvýšením stálých aktiv v souvislosti s navýšením hmotného majetku, tedy položky pozemky, budovy a zařízení. V tomto roce také došlo ke snížení hodnoty oběžných aktiv, a to zejména ostatních krátkodobých pohledávek, jelikož byly splaceny pohledávky v rámci koncernu Volkswagen. Nejnižší hodnoty dosahuje čistý pracovní kapitál v roce 2014. V tomto roce vzrostla stálá aktiva, jelikož společnost ŠKODA AUTO a.s. poskytla dlouhodobou půjčku v rámci koncernu Volkswagen a navýšily se tedy její ostatní dlouhodobé pohledávky. Zvýšení krátkodobých závazků v tomto roce bylo zapříčiněno zejména nárůstem závazků z obchodních vztahů v souvislosti s růstem výroby.

Obr. č. 13: Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

### Závazky

Následující tabulka č. 8 zobrazuje tržby, krátkodobé závazky a vypočtenou dobu obratu závazků společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Tab. č. 8: Vývoj doby obratu závazků společnosti v letech 2011 – 2015

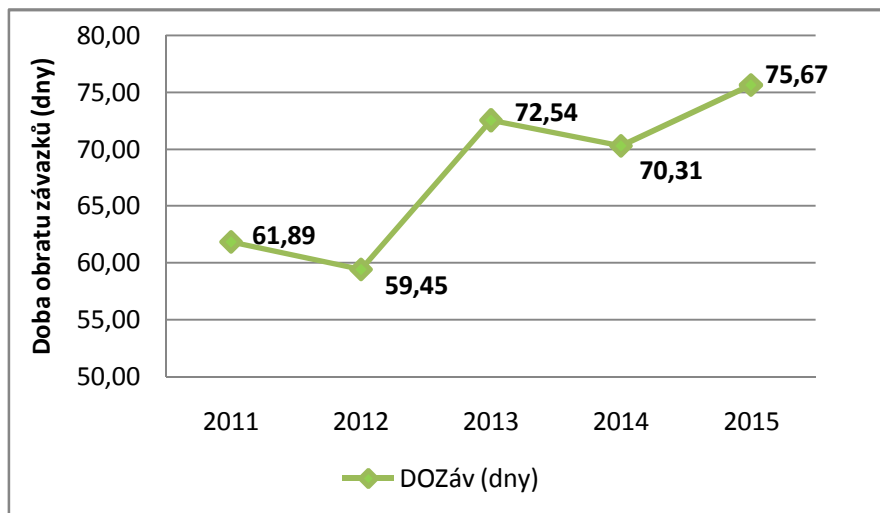
	2011	2012	2013	2014	2015
Krátkodobé závazky (v mil. Kč)	39 838	39 483	49 091	58 461	66 192
Tržby (v mil. Kč)	231 742	239 101	243 624	299 318	314 897
<b>Doba obratu závazků (ve dnech)</b>	61,89	59,45	72,54	70,31	75,67

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Ve výše uvedené tabulce č. 8 lze vidět kolísavý průběh doby obratu závazků. Krátkodobé závazky mají rostoucí charakter kromě malého snížení v roce 2012. Také tržby společnosti během sledovaného období vykazují rostoucí trend. Zejména v roce 2014 si lze všimnout velkého nárůstu této položky. Společnost totiž v tomto roce poprvé za celou svoji historii překonala hranici jednoho milionu dodaných vozů svým zákazníkům během jednoho roku. Doba obratu závazků je během sledovaného období nejdelší v roce 2015 a činí 75 dní. Během této doby tak společnost využívá dodavatelský úvěr.

Vývoj doby obratu závazků společnosti ŠKODA AUTO a.s. ve sledovaném období je graficky znázorněn na obrázku č. 14.

Obr. č. 14: Vývoj doby obratu závazků společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

### Pohledávky

V oblasti controllingu pohledávek se nejčastěji využívají ukazatele obrátky pohledávek a doby obratu pohledávek. Vypočtené hodnoty těchto ukazatelů jsou obsaženy v níže uvedené tabulce č. 9.

Tab. č. 9: Vývoj ukazatelů pohledávek společnosti v letech 2011 – 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Krátkodobé pohledávky (v mil. Kč)	38 588	15 390	21 060	16 328	17 566
Tržby (v mil. Kč)	231 742	239 101	243 624	299 318	314 897
<b>Obrátka pohledávek</b>	6,01	15,54	11,57	18,33	17,93
<b>Doba obratu pohledávek (ve dnech)</b>	59,94	23,17	31,12	19,64	20,08

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

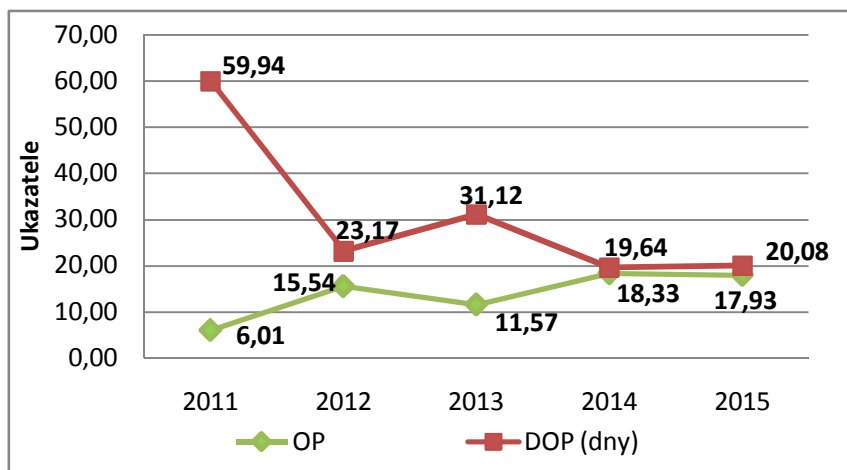
Společnost ŠKODA AUTO a.s. vykazuje ve sledovaném období stále rostoucí tržby, jelikož každoročně zvyšuje svoji výrobu a tedy dodávky vozů zákazníkům. Pro společnost je žádoucí, aby jejich obrátka pohledávek byla rostoucí. Obrátka pohledávek společnosti ŠKODA AUTO a.s. má ve sledovaném období kolísavý průběh. Nejvyšší obrátky dosáhla společnost v roce 2014. Na hodnotu tohoto ukazatele měl vliv zejména velký nárůst tržeb v daném roce oproti předchozímu období. Jak již bylo výše

uvedeno, důvodem bylo překročení jednoho milionu dodaných vozů zákazníkům. Doba obratu pohledávek společnosti má také kolísavý průběh během daného období. Od roku 2011 došlo k výraznému snížení této doby a lze tedy říci, že zákazníci rychleji hradí své závazky vůči společnosti. Výrazné snížení doby obratu pohledávek v roce 2012 oproti předchozímu roku bylo ovlivněno především snížením krátkodobých pohledávek. Krátkodobé pohledávky se v tomto roce snížily z důvodu velkého poklesu položky ostatních pohledávek, které jsou představovány například půjčkami zaměstnancům či daňovými pohledávkami.

Při porovnání dob obratu závazků a pohledávek společnosti ŠKODA AUTO a.s. si lze všimnout, že během všech sledovaných let byla doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek. Pro zachování finanční stability společnosti je tato skutečnost žádoucí. Společnost tak od svých odběratelů inkasuje peněžní prostředky dříve, než musí hradit své závazky.

Vývoj obou ukazatelů pohledávek společnosti v letech 2011 – 2015 je graficky zobrazen na obrázku č. 15.

Obr. č. 15: Vývoj obrátky pohledávek a doby obratu pohledávek společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

### Zásoby

Z oblasti zásob a jejich controllingu jsou vypočteny ukazatele obrátka zásob a doba obratu zásob. Hodnoty těchto ukazatelů jsou uvedeny v následující tabulce č. 10 včetně hodnot zásob a tržeb potřebných pro výpočet.

Tab. č. 10: Vývoj ukazatelů zásob společnosti v letech 2011 – 2015

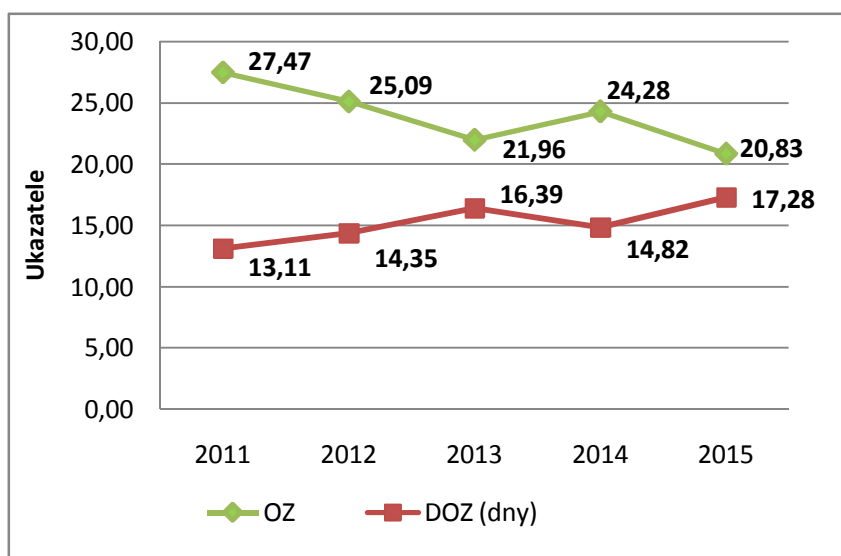
	2011	2012	2013	2014	2015
Zásoby (v mil. Kč)	8 437	9 528	11 092	12 326	15 115
Tržby (v mil. Kč)	231 742	239 101	243 624	299 318	314 897
<b>Obrátka zásob</b>	27,47	25,09	21,96	24,28	20,83
<b>Doba obratu zásob (ve dnech)</b>	13,11	14,35	16,39	14,82	17,28

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Z tabulky č. 10 je zřejmé, že hodnota zásob i tržeb má během sledovaného období rostoucí charakter. Jak už bylo výše uvedeno, společnost ŠKODA AUTO a.s. každoročně navyšuje svoji výrobu. S rozšiřováním výroby také souvisí i nárůst zásob společnosti a rostoucí tržby. Obrátka zásob vykazuje kromě roku 2014 klesající průběh, což znamená, že je společnost čím dál více pomalejší v přeměně svých zásob do tržeb. V roce 2014 došlo k výraznému nárůstu tržeb, avšak poměrně malému nárůstu zásob. V tomto roce tedy společnost proměnila své zásoby v tržby až 24krát. Doba obratu zásob má naopak rostoucí trend kromě již zmíněného roku. Tento vývoj není pro společnost příliš příznivý, neboť společnosti trvá delší dobu přeměnit své zásoby v tržby a déle jsou v nich tedy vázány finanční prostředky.

Na obrázku č. 16 lze pozorovat vývoj obrátky zásob a doby obratu zásob společnosti ŠKODA AUTO a.s. ve sledovaném období.

Obr. č. 16: Vývoj obrátky zásob a doby obratu zásob společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

## Obratový cyklus peněz

K výpočtu obratového cyklu peněz bylo potřeba nejprve spočítat dobu obratu zásob, pohledávek a závazků. Obratový cyklus peněz lze pak získat sečtením dob obratu zásob a pohledávek a následným odečtením doby obratu závazků. Níže uvedená tabulka č. 11 zobrazuje vypočtené doby obratu včetně obratového cyklu peněz společnosti ŠKODA AUTO a.s. v daném období.

Tab. č. 11: Vývoj obratového cyklu peněz společnosti v letech 2011 – 2015

ve dnech	2011	2012	2013	2014	2015
Doba obratu zásob	13,11	14,35	16,39	14,82	17,28
Doba obratu pohledávek	59,94	23,17	31,12	19,64	20,08
Doba obratu závazků	61,89	59,45	72,54	70,31	75,67
<b>Obratový cyklus peněz</b>	11,16	-21,93	-25,03	-35,85	-38,31

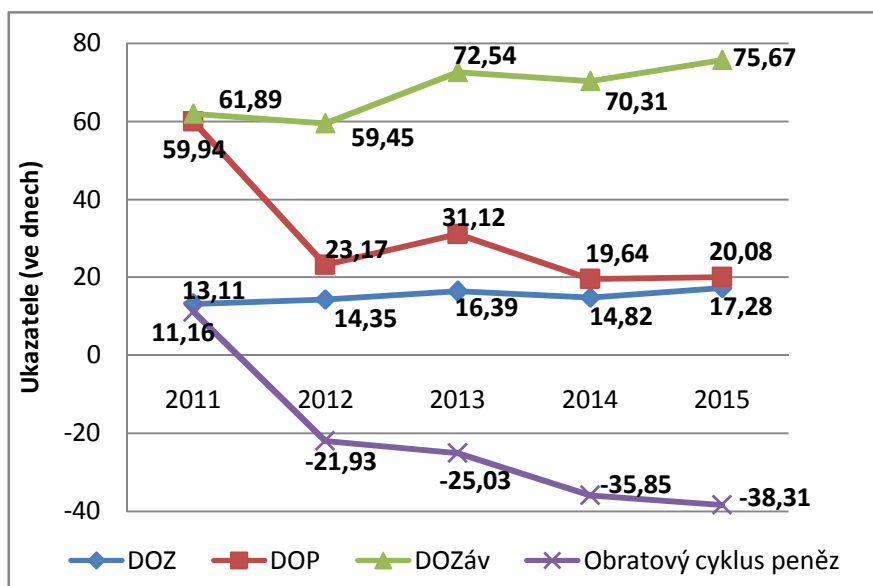
Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Každý podnik by se měl snažit o zkracování obratového cyklu peněz. Z tabulky č. 11 je zřejmé, že se společnosti ŠKODA AUTO a.s. daří tento ukazatel zkracovat. Lze si všimnout záporné hodnoty obratového cyklu peněz v letech 2012 – 2015, což je pro společnost velice příznivý vývoj. Pouze v roce 2011 dosáhl obratový cyklus peněz kladné hodnoty a lze tedy konstatovat, že společnost musela v tomto roce profinancovat 11,16 dnů, než zinkasovala pohledávky ke splacení svých závazků. V dalších letech záporné hodnoty tohoto ukazatele znamenají, že společnost obdržela od svých zákazníků peněžní prostředky ještě dříve, než musela uhradit své závazky.

Vývoj obratového cyklu peněz společnosti v letech 2011 – 2015 je graficky znázorněn na obrázku č. 17.



Obr. č. 17: Vývoj obrátového cyklu peněz společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Z grafického znázornění vývoje výše zmíněných ukazatelů na obrázku č. 17 vyplývá, že na poklesu obrátového cyklu peněz do záporných hodnot v roce 2012 měl největší vliv zejména významný pokles doby obratu pohledávek. V roce 2013 došlo k mírnému zvýšení doby obratu pohledávek, nicméně doba obratu závazků se zvýšila o zhruba 13 dní, což vedlo k opětovnému snížení obrátového cyklu peněz. V následujícím roce se snížila nejen doba obratu pohledávek, ale také v menší míře i doba obratu závazků. Hodnotu obrátového cyklu peněz v roce 2015 ovlivnila především zvýšená doba obratu závazků, která v daném období dosáhla nejvyšší hodnoty během sledovaných let.

### Kapitálová potřeba

Pro stanovení potřebné výše peněžních prostředků lze vypočítat kapitálovou potřebu jako součin obrátového cyklu peněz a průměrných denních nákladů společnosti. Hodnotu průměrných jednodenních nákladů lze získat jako součet všech nákladů z výkazu zisku a ztráty za dané období, které jsou následně vyděleny 360 dny. Kapitálová potřeba je v následující tabulce č. 12 porovnávána s čistým pracovním kapitálem (ČPK) společnosti vypočteným v tabulce č. 7.

Tab. č. 12: Kapitálová potřeba společnosti v letech 2011 – 2015

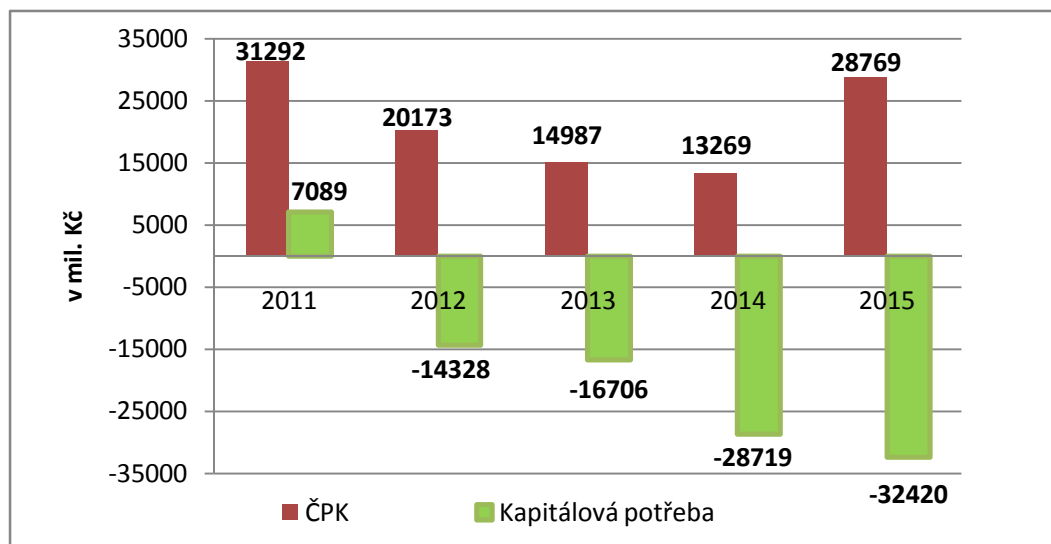
	2011	2012	2013	2014	2015
Jednodenní náklady (v mil. Kč)	635,0	653,4	667,4	801,1	846,2
Obratový cyklus peněz (ve dnech)	11,16	-21,93	-25,03	-35,85	-38,31
<b>Kapitálová potřeba (v mil. Kč)</b>	7 089	-14 328	-16 706	-28 719	-32 420
<b>Čistý pracovní kapitál (v mil. Kč)</b>	31 292	20 173	14 987	13 269	28 769

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Kapitálová potřeba je podobná obratovému cyklu peněz, vyjadřuje zde výši peněžních prostředků nutných na profinancování. Z tabulky č. 12 vyplývá, že v roce 2011 společnost ŠKODA AUTO a.s. potřebovala mít na profinancování více než 7 mil. Kč. Naopak v dalších letech se kapitálová potřeba nachází v záporných hodnotách, a tudíž společnost měla peněžní prostředky navíc.

Grafické porovnání vývoje kapitálové potřeby a čistého pracovního kapitálu společnosti ŠKODA AUTO a.s. lze vidět na následujícím obrázku č. 18.

Obr. č. 18: Vývoj kapitálové potřeby a ČPK společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

V obrázku č. 18 si lze všimnout, že hodnota čistého pracovního kapitálu společnosti ŠKODA AUTO a.s. byla během celého sledovaného období vyšší než kapitálová potřeba. Z toho vyplývá, že společnost měla více prostředků, než bylo potřeba na pokrytí nákladů čistého pracovního kapitálu.

#### 4. 2. 2 Analýza cash-flow

V této podkapitole bude analyzována finanční situace společnosti ŠKODA AUTO a.s. prostřednictvím poměrových ukazatelů založených na cash-flow. Nejprve bude vypočtená rentabilita tržeb, dále rentabilita celkového a vlastního kapitálu, stupeň oddlužení, úrokové krytí a likvidita z cash-flow. Každá tabulka bude pro snazší orientaci stejně jako v předchozí podkapitole obsahovat položky z finančních výkazů společnosti, které jsou potřebné pro výpočet. Výpočty následujících ukazatelů vychází ze vzorců uvedených v teoretické části této práce a jsou vždy založeny na provozním cash-flow společnosti.

##### Rentabilita tržeb z cash-flow

Následující tabulka č. 13 zobrazuje rentabilitu tržeb společnosti v letech 2011 – 2015, která je vypočtená jako podíl provozního cash-flow a tržeb za dané období.

Tab. č. 13: Vývoj rentability tržeb z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015

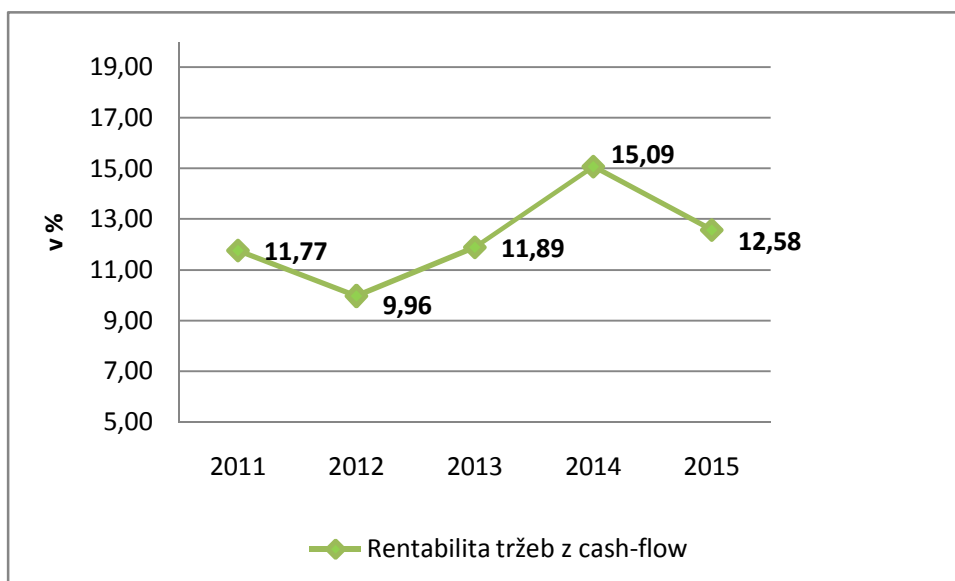
	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní cash-flow (v mil. Kč)	27 267	23 819	28 965	45 158	39 622
Tržby (v mil. Kč)	231 742	239 101	243 624	299 318	314 897
<b>Rentabilita tržeb z cash-flow (v %)</b>	11,77	9,96	11,89	15,09	12,58

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Z tabulky č. 13 lze pozorovat, že rentabilita tržeb z cash-flow společnosti ŠKODA AUTO a.s. vykazuje ve sledovaném období kolísavý průběh. Snížení provozního cash-flow v roce 2012 bylo zapříčiněno nižším ziskem před zdaněním oproti předchozímu roku, který byl ovlivněn záporným finančním výsledkem. Výrazný nárůst provozního cash-flow společnosti nastal v roce 2014, který způsobil zejména zvýšený zisk před zdaněním, ze kterého výpočet peněžních toků z provozní činnosti vychází. Tento nárůst zisku souvisí s již zmíněnou narůstající výrobou. V tomto roce tedy rentabilita tržeb z cash-flow dosahovala nejvyšší hodnoty a činila 15,09 %. V roce 2015 došlo ke snížení této rentability na 12,58 %, jelikož nárůst tržeb nebyl tak značný jako v předchozím období. Pokud by tento klesající trend pokračoval i nadále, docházelo by ke snižování vnitřního finančního potenciálu a společnost by své tržby nevyužívala efektivně.

Vývoj rentability tržeb z provozního cash-flow společnosti ŠKODA AUTO a.s. ve sledovaném období lze pozorovat na obrázku č. 19.

Obr. č. 19: Vývoj rentability tržeb z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

#### Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow

Výpočet rentability celkového kapitálu vychází z poměru provozního cash-flow a celkového kapitálu, který je představován sumou pasiv. Hodnoty tohoto ukazatele za sledované období jsou znázorněny v níže uvedené tabulce č. 14.

Tab. č. 14: Vývoj rentability celkového kapitálu z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní cash-flow (v mil. Kč)	27 267	23 819	28 965	45 158	39 622
Celkový kapitál (v mil. Kč)	135 571	141 242	152 001	176 869	202 615
<b>Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow (v %)</b>	20,11	16,86	19,06	25,53	19,56

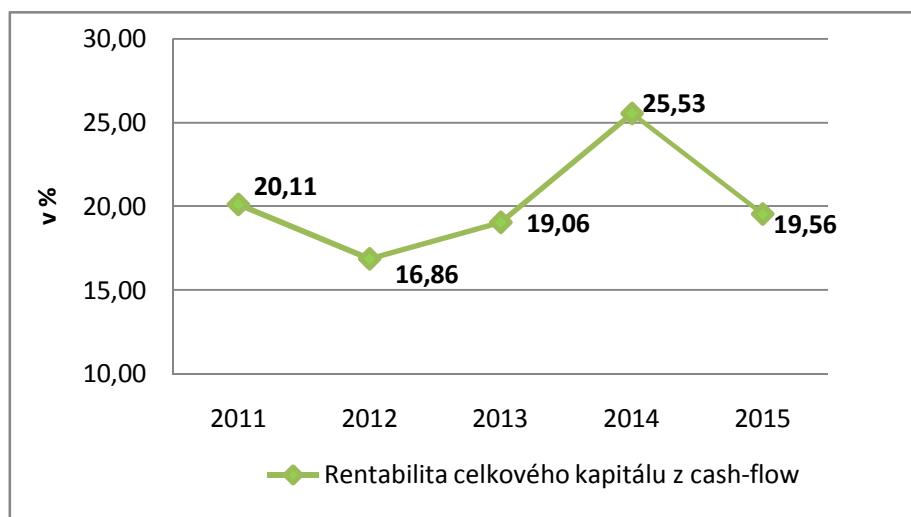
Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Z tabulky č. 14 je opět patrný kolísavý průběh ukazatele rentability celkového kapitálu z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015. Vývoj provozního cash-flow byl již okomentován u rentability tržeb z cash-flow. Hodnota celkového kapitálu každým rokem mírně roste, neboť během těchto let roste především nerozdělený zisk společnosti a také krátkodobé závazky. Růst krátkodobých závazků je způsoben zejména růstem závazků z obchodních vztahů, jak bylo vysvětleno výše. Nejvyšší hodnoty dosahuje

tento ukazatel opět v roce 2014, jelikož provozní cash-flow zaznamenalo již zmíněný velký nárůst v daném období.

Vývoj rentability celkového kapitálu z cash-flow společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2011 – 2015 je graficky znázorněn na obrázku č. 20.

Obr. č. 20: Vývoj rentability celkového kapitálu z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Dle informací společnosti ŠKODA AUTO a.s. činí průměrná úroková sazba půjček a úvěrů 0,364 %. Při porovnání s výše vypočtenými hodnotami rentability celkového kapitálu je zřejmé, že průměrná úroková sazba je mnohem nižší než hodnoty tohoto ukazatele. Lze tedy konstatovat, že pro zajištění růstu společnosti by bylo výhodné vlastnit větší množství úvěrů.

### **Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow**

V níže uvedené tabulce č. 15 lze pozorovat vývoj rentability vlastního kapitálu z cash-flow společnosti během sledovaných let. Pro výpočet ukazatele je potřeba znát hodnotu provozního cash-flow a vlastního kapitálu.

Tab. č. 15: Vývoj rentability vlastního kapitálu z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015

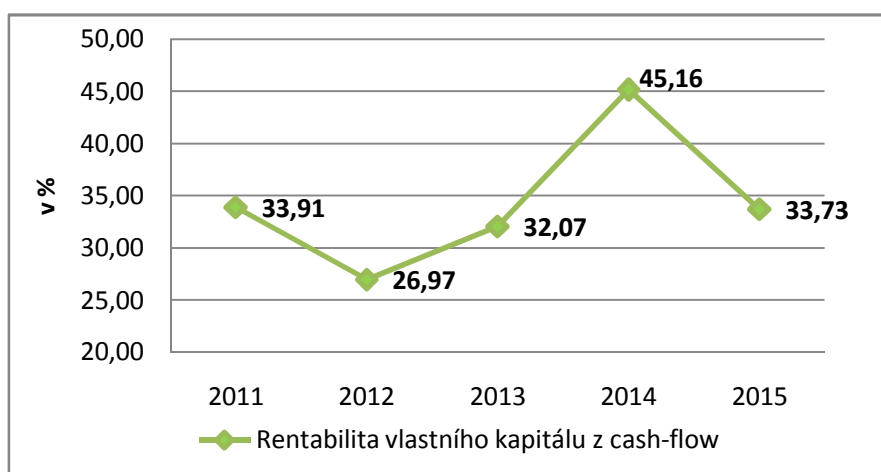
	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní cash-flow (v mil. Kč)	27 267	23 819	28 965	45 158	39 622
Vlastní kapitál (v mil. Kč)	80 407	88 302	90 316	100 001	117 482
<b>Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow (v %)</b>	33,91	26,97	32,07	45,16	33,73

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Vývoj rentability vlastního kapitálu z cash-flow společnosti ŠKODA AUTO a.s. má v daných letech dle tabulky č. 15 také kolísavý trend. Na tento průběh má vliv především provozní cash-flow, neboť hodnota vlastního kapitálu má po celou dobu sledovaného období rostoucí charakter. Výši vlastního kapitálu v daných letech ovlivňuje zejména rostoucí nerozdělený zisk. V menší míře na jeho výši také působí položka ostatní fondy, a to hlavně pohyb oceňovacího fondu z přecenění zajišťovacích derivátů.

Na obrázku č. 21 je znázorněn vývoj rentability vlastního kapitálu z cash-flow společnosti ŠKODA AUTO a.s. ve sledovaném období.

Obr. č. 21: Vývoj rentability vlastního kapitálu z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Z obrázku č. 21 je v roce 2014 zřejmá vysoká hodnota rentability vlastního kapitálu z cash-flow oproti ostatním obdobím. Na jednu korunu investovaného kapitálu tedy

v tomto roce připadalo 45 % peněžních toků. Naopak v ostatních letech se hodnota tohoto ukazatele pohybovala zhruba okolo 30 %. Lze tedy říci, že vlastní kapitál byl během sledovaných let dobře zhodnocován.

### Stupeň oddlužení

Stupeň oddlužení vychází z poměru provozního cash-flow a cizího kapitálu společnosti. V následující tabulce č. 16 lze vidět vypočtené hodnoty tohoto ukazatele.

Tab. č. 16: Vývoj stupně oddlužení společnosti v letech 2011 – 2015

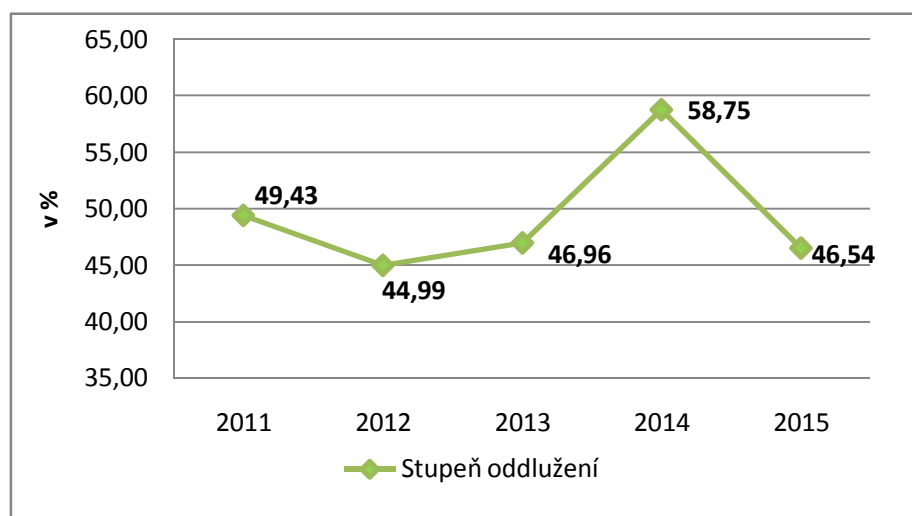
	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní cash-flow (v mil. Kč)	27 267	23 819	28 965	45 158	39 622
Cizí kapitál (v mil. Kč)	55 164	52 940	61 685	76 868	85 133
<b>Stupeň oddlužení (v %)</b>	49,43	44,99	46,96	58,75	46,54

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Ukazatel stupně oddlužení má dle tabulky č. 16 opět kolísavý průběh. V položce cizí kapitál nelze zaznamenat žádné výrazné výkyvy, jeho hodnota má spíše rostoucí charakter, což lze přisoudit zejména rostoucím krátkodobým závazkům. Jedinou výjimkou je rok 2012, kdy došlo k mírnému poklesu cizího kapitálu. Jako důvod tohoto poklesu lze označit úhradu dlouhodobého závazku společnosti.

Vývoj ukazatele stupně oddlužení je graficky zobrazen na obrázku č. 22.

Obr. č. 22: Vývoj stupně oddlužení společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Na obrázku č. 22 si lze všimnout, že hodnoty stupně oddlužení společnosti ŠKODA AUTO a.s. se během sledovaného období pohybují zhruba okolo 45 %. Nárůst tohoto ukazatele nastal v roce 2014, kdy dosáhl hodnoty více než 58 %. Důvodem je již mnohokrát zmíněný výrazný nárůst provozního cash-flow společnosti. Na základě hodnot stupně oddlužení v letech 2011 – 2015 lze říci, že společnost je schopna hradit své závazky z vlastní finanční síly.

### Úrokové krytí

K výpočtu úrokového krytí je potřeba znát kromě provozního cash-flow také placené úroky společnosti. Tyto položky včetně vypočtených hodnot úrokového krytí zobrazuje tabulka č. 17.

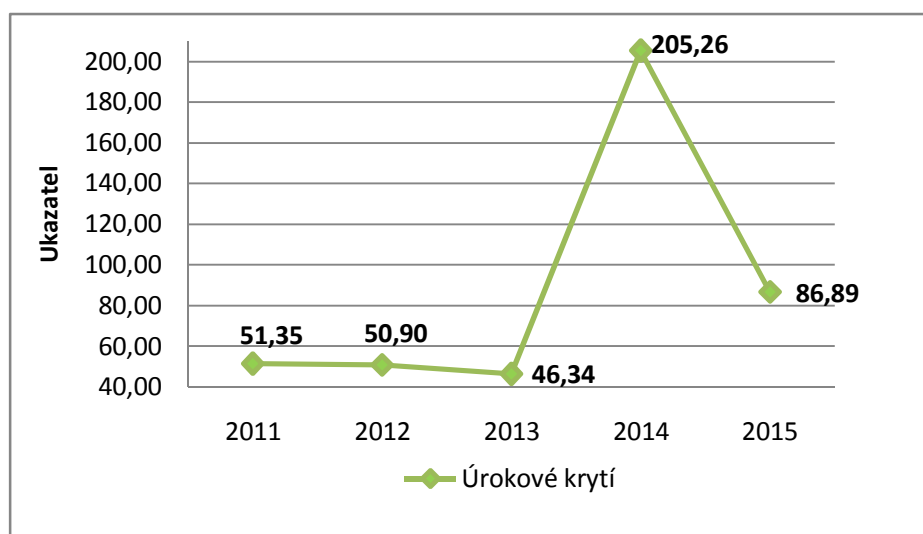
Tab. č. 17: Vývoj úrokového krytí společnosti v letech 2011 – 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní cash-flow (v mil. Kč)	27 267	23 819	28 965	45 158	39 622
Placené úroky (v mil. Kč)	531	468	847	220	456
<b>Úrokové krytí</b>	<b>51,35</b>	<b>50,90</b>	<b>46,34</b>	<b>205,26</b>	<b>86,89</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Z hodnot úrokového krytí uvedených v tabulce č. 17 lze pozorovat velké výkyvy zejména v posledních letech. Na úrokové krytí má vliv hlavně provozní cash-flow, neboť v placených úrocích nedochází k příliš výrazným změnám. Vývoj úrokového krytí společnosti ŠKODA AUTO a.s. lze sledovat na následujícím obrázku č. 23.

Obr. č. 23: Vývoj úrokového krytí společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016



Během let 2011 – 2013 se tento ukazatel pohybuje kolem hodnoty 50. V roce 2014 si lze všimnout značného nárůstu této hodnoty, jelikož došlo k velkému nárůstu provozního cash-flow a také ke snížení placených úroků oproti předchozímu roku. V daném roce tak vygenerované provozní cash-flow převyšovalo tyto úroky až 205krát. Rok 2015 představoval pro společnost snížení cash-flow a tedy i snížení úrokového krytí. Z vypočtených výsledků lze konstatovat, že společnost je schopna hradit úroky z vytvořených peněžních prostředků.

### Likvidita z cash-flow

Výpočet likvidity z cash-flow je dán poměrem provozního cash-flow a krátkodobých závazků. Vývoj tohoto ukazatele lze sledovat v níže uvedené tabulce č. 18.

Tab. č. 18: Vývoj likvidity z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní cash-flow (v mil. Kč)	27 267	23 819	28 965	45 158	39 622
Krátkodobé závazky (v mil. Kč)	39 838	39 483	49 091	58 461	66 192
<b>Likvidita z cash-flow (v %)</b>	68,44	60,33	59,00	77,24	59,86

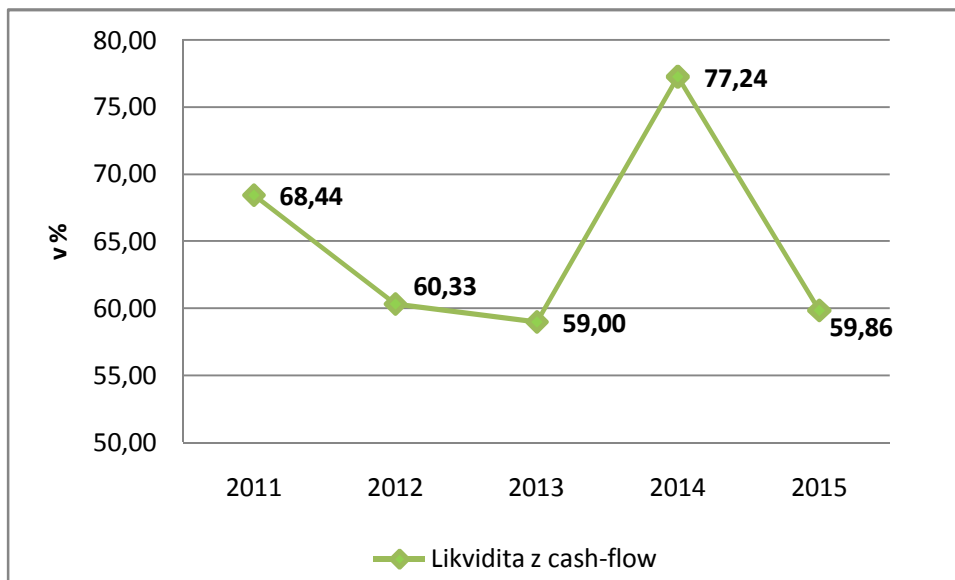
Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

Z vypočtených hodnot uvedených v tabulce č. 18 plyne kolísavý průběh likvidity z cash-flow společnosti ŠKODA AUTO a.s. Tento průběh lze přisoudit vývoji provozního cash-flow, neboť krátkodobé závazky vykazují během sledovaných let spíše rostoucí charakter. Pouze v roce 2012 došlo k jejich velmi mírnému poklesu. V dalších letech jsou již rostoucí, neboť vzrostly nejen závazky z obchodních vztahů, ale také závazky vůči zaměstnancům. Růst těchto položek byl již vysvětlen při výpočtu ukazatelů likvidity.

Vývoj likvidity z cash-flow během sledovaných let 2011 – 2015 je graficky zaznamenán na obrázku č. 24. V tomto obrázku lze sledovat pokles hodnoty likvidity z cash-flow v roce 2012, neboť poklesly obě položky potřebné pro výpočet tohoto ukazatele. Podobné hodnoty dosáhla likvidity i v následujícím roce. Rok 2014 představoval vzrůst provozního cash-flow i krátkodobých závazků. Likvidita z cash-flow tedy v tomto roce dosahovala nejvyšší hodnoty ze sledovaných let a činila tak 77,24 %. V roce 2015 následoval mírný pokles ukazatele způsobený poklesem

provozního cash-flow. Z vypočtených hodnot plyne, že společnost není schopna z provozního peněžního toku uhradit veškeré své krátkodobé závazky.

Obr. č. 24: Vývoj likvidity z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

## **5 Zhodnocení efektivity controllingu ve společnosti**

V této kapitole budou shrnuty poznatky vyplývající z popisu controllingových aktivit a z provedené finanční analýzy likvidity a cash-flow společnosti ŠKODA AUTO a.s. Finanční analýza byla provedena pro období 2011 – 2015.

Z předchozího představení společnosti ŠKODA AUTO a.s. vyplynulo, že v její organizační struktuře lze nalézt celkem sedm hlavních oblastí, do kterých patří oblast centrálního řízení, oblast ekonomie, prodej a marketing, výroba a logistika, technický vývoj, řízení lidských zdrojů a nákup. Oblast ekonomie obsahuje mimo jiné sedm controllingových oddělení. Každé toto oddělení se zabývá zejména finančním plánováním a porovnáváním plánovaného stavu se skutečně dosahovanými výsledky. Příčiny zjištěných odchylek jsou diskutovány pravidelně na měsíčních a výročních schůzích celého oddělení Controllingu. Sestavovanými finančními plány jsou především výkaz zisku a ztráty, rozvaha a přehled o peněžních tocích. Mezi úkoly těchto oddělení patří také tvorba různých analýz a reportů, které podporují top management při rozhodování. Hlavním controllingovým oddělením je ve společnosti Controlling výsledek a finanční plánování. Toto oddělení musí pro konečné zpracování finančních plánů získávat různá data, informace a reporty od ostatních controllingových oddělení. Proto je důležitá a nutná spolupráce daných útvarů a jejich neustálá komunikace, která je zajišťována kvalitními informačními systémy.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. využívá pro svou činnost celou řadu informačních systémů. Ve společnosti se nelze obejít zejména bez systému SAP R/3, který lze považovat za velmi kvalitní. Tento systém je využíván napříč mnoha odděleními podniku, kterým umožňuje sdílet informace například z oblasti personalistiky, mezd, financí, controllingu či odbytu. To lze považovat za jeho velkou výhodu. Kromě tohoto informačního systému však controllingové útvary využívají také programy sady Microsoft Office, především MS Excel například k sestavování výsledovky, bilance, výkazu cash-flow a k tvorbě různých přehledů či kontrolních tabulek. Dále je z této sady používán MS PowerPoint k následným prezentacím. Ke komunikaci využívají zaměstnanci společnosti B2B Portál, který slouží ke sdílení mnoha informací a materiálů. Tyto informační systémy jsou ve společnosti používány již mnoho let a lze konstatovat, že pro procesy podniku jsou plně postačující.

Co se týče řízení likvidity a cash-flow, vedení společnosti sleduje svoji likviditu na pravidelných měsíčních schůzích, kterých se zúčastňují také zástupci oddělení Treasury, Controllingu a Účetnictví. Řízení hotovosti a likvidity je zajišťováno v rámci koncernu Volkswagen, jelikož je společnost ŠKODA AUTO a.s. již několik let součástí tzv. globální treasury platformy, která je provozována právě tímto koncernem. Všechny příchozí platby společnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou tedy na konci každého pracovního dne automaticky převedeny na bankovní účet koncernu a odchozí platby jsou realizovány na základě platebního příkazu zaslaného z bankovního účtu koncernové společnosti. Na peněžní toky společnosti působí také vývoj směnných kurzů vůči české koruně. K eliminaci měnových rizik proto podnik využívá zajišťovací nástroje, kterými jsou forwardy a swapy. K zajištění likvidity společnosti ŠKODA AUTO a.s. je dále nezbytné monitorování pohledávek a jejich inkaso. Společnost využívá celou řadu preventivních nástrojů pro zajištění svých pohledávek. Lze jmenovat například zálohové platby, dokumentární či stand by akreditivy, bankovní záruky, výhrady vlastnictví nebo směnky. K preventivním opatřením podniku patří také zjišťování bonity zákazníků, poskytování dobropisů za předčasné úhrady, využívání factoringu či forfaitingu a mnoho dalšího. Nicméně i přes uvedená opatření dochází v některých případech ke vzniku pohledávek po splatnosti. K jejich vymáhání využívá společnost upomínky posílané poštou, telefonní urgence nebo osobní jednání. Pokud však dlužník i přes tato upozornění neuhradí svůj závazek vůči společnosti a nejeví zájem o řešení celé situace, je dalším krokem vymáhání pohledávek soudní řízení.

Následující část této diplomové práce byla zaměřena na analýzu vybraných ukazatelů likvidity. Mezi společnostmi ŠKODA AUTO a.s. a koncernem Volkswagen probíhá cash pooling. V roce 2014 zaznamenaly tržby společnosti výrazný skok, neboť v tomto roce byla překročena hranice jednoho milionu dodaných vozů zákazníkům. Také je nutné zmínit, že vývoj mnoha těchto ukazatelů ovlivňuje neustále se rozšiřující výroba společnosti, která souvisí s narůstajícím počtem zákazníků. Rostoucí výroba je spojena i se zvyšujícím se počtem zaměstnanců.

V rámci analýzy likvidity byly nejprve vypočteny ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity. Hodnoty pohotové a okamžité likvidity se ve sledovaném období pohybovaly nad odbornou literaturou doporučovanými intervaly. Zvláště v roce 2015 byl zřejmý jejich nárůst oproti předchozím rokům, který byl zapříčiněn zejména navýšením peněžních prostředků formou cash pooling. Hodnoty běžné likvidity se naopak

v posledních letech sledovaného období pohybovaly pod doporučenou hranicí, nicméně nijak výrazně. Jako další ukazatel byl analyzován čistý pracovní kapitál, jehož výpočet byl proveden pomocí dvou různých vzorců, avšak výsledky se shodovaly. Ve všech sledovaných letech dosahoval tento ukazatel kladných hodnot, což je pro společnost velmi pozitivní skutečnost. Znamená to, že podniku tak nevznikal tzv. nekrytý dluh a v těchto letech tedy disponoval dostatkem peněžních prostředků pro případ nouze. Další analyzovanou oblastí byly závazky společnosti. U ukazatele doby obratu závazků byl v daných letech pozorován kolísavý průběh. V roce 2015 dosáhla tato doba obratu 75 dní, což činilo největší počet dní za sledované období. Během této doby tak společnost využívala dodavatelský úvěr. Lze tedy říci, že v této oblasti se zhoršila její platební morálka. Obrátka pohledávek společnosti vykazovala v průběhu sledovaných let kolísavý charakter. Pro společnost by však byl pozitivní její rostoucí vývoj. Doba obratu pohledávek měla také kolísavý průběh. Nicméně při porovnání roku 2011 a roku 2015 si lze všimnout, že společnost během tohoto období dosáhla snížení doby obratu svých pohledávek až o dvě třetiny a to konkrétně z 60 dní na 20 dní. To dokazuje, že se velmi zlepšila platební morálka zákazníků a vybraná společnost tak během těchto let zefektivnila řízení svých pohledávek a prosazuje lepší politiku jejich vymáhání. Pozitivním faktem pro zachování finanční stability podniku je také to, že ve sledovaných letech byla doba obratu pohledávek vždy nižší než doba obratu závazků. Jinými slovy lze říci, že společnost v každém roce daného období získala peněžní prostředky od zákazníků ještě dříve, než musela uhradit své závazky. Z následně provedené analýzy zásob vyplynulo, že společnosti trvá déle přeměnit tuto položku v tržby, neboť doba obratu zásob vykazovala ve sledovaných letech rostoucí trend (výjimkou byl pouze rok 2014). Dále byl analyzován obratový cyklus peněz. V této oblasti si společnost vedla velmi dobře, jelikož jeho hodnota dosahovala záporných hodnot, a tudíž podnik získával peněžní prostředky od zákazníků ještě dříve, než musel hradit své závazky. Po výpočtu obratového cyklu peněz byla spočtena kapitálová potřeba podniku, která byla porovnána s hodnotami čistého pracovního kapitálu. Bylo zjištěno, že společnost měla v daných letech k dispozici více peněžních prostředků, než bylo potřeba k pokrytí nákladů čistého pracovního kapitálu.

Poslední část byla věnována poměrovým ukazatelům na základě provozního cash-flow společnosti. Provozní cash-flow má ve sledovaném období poměrně kolísavý průběh. Nejvyšší hodnota byla vykázána v roce 2014, jelikož společnost v tomto roce dosáhla

již zmíněného rekordního počtu prodaných vozů. Díky tomu se výrazně zvýšil zisk před zdaněním, ze kterého výpočet provozního peněžního toku vychází. Hodnoty ukazatele rentability tržeb z cash-flow tedy měly v daném období také kolísavý průběh. Nejlépe si společnost v této oblasti vedla v roce 2014, jelikož rentabilita dosahovala nejvyšší hodnoty za dané období. V následujícím roce poté došlo ke snížení tohoto ukazatele a lze tak říci, že z hlediska výkonnosti se společnost stala méně efektivní. Pro podniky je totiž žádoucí rostoucí vývoj tohoto ukazatele, který představuje zvyšující se vnitřní finanční potenciál. Dle ukazatele rentability celkového kapitálu z cash-flow lze konstatovat, že si společnost může dovolit pořídit další úvěry. Hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu z cash-flow vypověděly o tom, že vlastní kapitál společnosti byl během sledovaných let poměrně dobře zhodnocován. Na jednu korunu investovaného kapitálu připadalo v průměru zhruba 30 % peněžních toků. U ukazatele stupně oddlužení si bylo možno všimnout více než dvojnásobné výše cizího kapitálu oproti provoznímu cash-flow. Tento ukazatel představuje schopnost podniku hradit své závazky z vlastní finanční síly. Vypočtené hodnoty se během daných let pohybovaly průměrně okolo 49 %, což je až o 19 % více než literaturou doporučovanou hranicí. V oblasti úrokového krytí si společnost vedla velmi dobře. Vypočtené hodnoty tohoto ukazatele ve sledovaných letech prokázaly schopnost podniku hradit úroky z generovaných peněžních prostředků. Posledním uvedeným ukazatelem byla likvidita z cash-flow, kterou lze porovnat s ukazatelem pohotové likvidity. Dle vypočtených hodnot likvidity z cash-flow vyplývá, že společnost není schopna z provozního peněžního toku uhradit veškeré své splatné závazky.

## 6 Doporučení a návrhy pro společnost

Tato kapitola se zabývá doporučeními a návrhy, které by vedly ke zlepšení současné situace v oblasti controllingu likvidity a cash-flow společnosti ŠKODA AUTO a.s. Vzhledem k tomu, že se jedná o největšího českého výrobce automobilů s dlouholetou historií a téměř třemi desítkami tisíc zaměstnanců, controllingové aktivity jsou zde prováděny na velmi vysoké úrovni. Doporučit společnosti konkrétní návrh v rámci těchto činností je tedy nelehký úkol. Jak vyplynulo z provedené analýzy v praktické části, vybraná společnost se důkladně věnuje oblasti plánování, reportingu a řízení likvidity. Svoji pozornost zaměřuje zejména na zajišťování tuzemských a exportních obchodů, využívá také celou řadu preventivních nástrojů proti vzniku pohledávek po splatnosti. Nicméně z popsaných činností týkajících se controllingu pohledávek lze vyvodit určitá doporučení. Obecně lze společnosti doporučit ještě více se věnovat monitoringu svých pohledávek včetně jejich vymáhání a následující návrhy se tedy týkají právě této problematiky.

Při popisu vymáhání nesplacených pohledávek v praktické části diplomové práce bylo zmíněno, že v případě pohledávky po splatnosti rozesílá společnost svým odběratelům upomínky poštou. V této oblasti lze doporučit zavedení včasného upomínání zákazníků ještě před koncem splatnosti pohledávky. Toto upozornění by bylo vhodné rozesílat elektronicky prostřednictvím e-mailu a informovalo by odběratele o tom, že se blíží termín splatnosti jejich závazku vůči dané společnosti. Systém včasného upozorňování by musel být zaveden i do používaného informačního softwaru společnosti, kde by bylo u každého zákazníka kromě data splatnosti pohledávky zapsáno i datum předběžného upozornění. Datum tohoto upozornění by bylo nastaveno 7 dní před datem splatnosti pohledávky. Zavedení včasných upomínek by bylo přínosné zejména v případě exportního obchodování. Občas totiž dojde k situaci, že pohledávka je již vedena jako pohledávka po splatnosti, avšak zahraniční zákazník ještě ani neobdržel upomínku zasílanou poštou. U zahraničních obchodů lze v systému navrhnout také úpravu začátku běhu lhůty splatnosti. Tato lhůta definovaná ve smlouvě totiž začíná běžet od okamžiku vystavení faktury, avšak v praxi se někdy stává, že během této doby nedojde k doručení zboží zákazníkovi. Společnost ale již ve svém systému eviduje pohledávku po splatnosti a přistupuje k rozesílání upomínek. K eliminaci vzniku těchto situací by přispělo, kdyby se zmíněná lhůta splatnosti začala počítat až od okamžiku vystavení transportního dokumentu, který potvrzuje dodání zboží dle dohodnutých podmínek. Tento krok

by opět vyžadoval úpravu v informačním systému společnosti, kam by se muselo zadávat datum vystavení tohoto dokumentu.

Uplatnění včasných upozornění a úprava běhu lhůty splatnosti faktury by pro společnost nepředstavovaly nijak výrazné náklady, avšak jistě by přispěly k eliminaci vzniku pohledávek po splatnosti, proto je lze doporučit ke zvážení.

Jiný návrh pro společnost ŠKODA AUTO a.s. se je také zaměřen na vymáhání pohledávek. Při vzniku pohledávky po splatnosti podnik v současné době zasílá svým odběratelům upomínky po dobu maximálně 3 měsíců. Návrhem by bylo prodloužení doby vymáhání na 6 měsíců. Dané opatření by jistě vedlo k nárůstu podílu nedobytných pohledávek, avšak s tímto krokem by byly spojené větší úrokové sankce. Výše těchto úroků by činila například 3 % každý měsíc z fakturované částky. V těchto pravidelných intervalech by podnik také zasílal dlužníkům písemné upomínky stejně jako je tomu v současnosti. Po uplynutí prodloužené 6 měsíční lhůty by byla nesplacená pohledávka předána externí společnosti zabývající se vymáháním. Této společnosti by byla pohledávka prodána za 50 % její ceny. Tímto by se celkově snížily ztráty z nedobytných pohledávek. Pro navržený systém vymáhání nesplacených pohledávek by bylo založeno nové, v pořadí již osmé, oddělení controllingu. Dané oddělení by neslo název Controlling pohledávek a závazků. Kromě vymáhání pohledávek by mezi jeho aktivity patřila také analýza rizik současných pohledávek na pravidelné bázi (například každý týden). Jednalo by se o rozdělení jednotlivých odběratelů do 5 skupin dle celkové rizikovosti. Odběratelé by byli zařazeni do skupin na základě zhodnocení jejich bonity, které se ve společnosti již provádí jako jedno z preventivních opatření. Toto zařazení do skupiny by bylo následně zohledněno při nastavování cen pro odběratele. Platil by vztah, že o čím rizikovější skupinu odběratelů se jedná, tím vyšší cena této skupině odpovídá. Možné řazení do rizikových skupin lze popsat následovně:

- 1. skupina – odběratelé s velmi malým rizikem, kteří platí včas, a proto není nutná jejich zvláštní kontrola,
- 2. skupina – odběratelé s mírně zvýšeným rizikem, mají dobrou platební morálku a méně často nedodržují splatnosti svých závazků,
- 3. skupina – odběratelé se zvýšeným rizikem, kteří často nedodržují platební podmínky,



- 4. skupina – odběratelé s výrazně zvýšeným rizikem, kteří nedodržují platební podmínky a platí stále po splatnosti,
- 5. skupina – odběratelé s velmi vysokým rizikem, kdy se jedná o insolventní odběratele.

Hodnocení odběratelů a jejich rozdělení do skupin by představovalo další z preventivních nástrojů pro zajištění pohledávek společnosti. Výše zmíněný návrh by tak jistě ovlivnil likviditu společnosti.

Jak již z názvu nově navrženého oddělení vyplývá, jeho pozornost by nebyla zaměřena pouze na pohledávky, ale také na závazky společnosti. V rámci této oblasti by se zaměstnanci oddělení věnovali analýze rizik závazků neboli hodnocením dodavatelů. Do činností daného oddělení by patřilo také hlídání splatnosti svých závazků tak, aby k platbám docházelo vždy těsně před koncem doby této splatnosti. Uvedený způsob hrazení závazků by musel být nastaven v informačním systému společnosti. Úhrada závazků založena na tomto principu by zabránila ohrožení likvidity podniku. Pokud by totiž společnost prodloužila dobu vymáhání pohledávek na 6 měsíců, hrozila by situace, že peněžní prostředky od odběratelů by podnik obdržel později, než by musel hradit závazky. To by mohlo mít negativní vliv na jeho finanční stabilitu.

Založení nového controllingového oddělení by se promítlo do organizační struktury podniku. Tento návrh by pro společnost představoval nejen značné finanční náklady, ale také časovou a administrativní náročnost. V podniku by muselo dojít buď ke změně kompetencí stávajících controllerů, nebo by se museli přijmout noví zaměstnanci, což by vedlo ke zvýšení mzdových nákladů. Tomu by ještě předcházelo naplánování a realizace pracovního pohovoru a poté samotný výběr vhodných zaměstnanců. Mezi požadavky kladené na uchazeče o pozici controllera lze zařadit například vysokoškolské vzdělání ekonomického směru, znalost práce s programy sady Microsoft Office, znalost problematiky controllingu a také komunikační dovednosti, samostatnost či spolehlivost. Za předpokladu přijmutí 4 nových zaměstnanců a znalosti průměrné hrubé měsíční mzdy lze odhadem vyčíslit roční osobní náklady společnosti. Pro výpočet těchto nákladů bude použita průměrná hrubá měsíční mzda, která ve 4. čtvrtletí 2015 činila 28 152 Kč. [17]

Do výpočtu celkových odhadovaných ročních nákladů podniku je však nutné zahrnout také další náklady související s tímto opatřením. Mezi tyto náklady lze zařadit například nákup kancelářského vybavení, počítačů či spotřeba energie a jejich výši je možné odhadnout na částku 300 000 Kč.

Následující tabulka č. 19 zobrazuje vyčíslení celkových odhadovaných ročních nákladů společnosti, které jsou dány jako součet ročních osobních nákladů na 4 nově přijaté pracovníky a ostatních ročních nákladů.

Tab. č. 19: Celkové odhadované roční náklady společnosti (v Kč)

<b>Vyčíslení odhadovaných nákladů (v Kč)</b>	
Měsíční průměrná hrubá mzda na 1 pracovníka	28 152
Roční průměrná hrubá mzda na 1 pracovníka	337 824
Roční náklady na zdravotní a sociální pojištění, které činí celkem 34%	114 860
Celkové roční osobní náklady na 1 pracovníka	452 684
Celkové roční osobní náklady na 4 pracovníky	1 810 736
Ostatní roční náklady	300 000
<b>Celkové odhadované roční náklady</b>	<b>2 110 736</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky č. 19 je zřejmé, že celkové odhadované roční náklady, které by souvisely s navrhovaným opatřením, činí zhruba 2 110 736 Kč. Je proto na rozhodnutí společnosti, zda by po zvážení všech zmíněných skutečností navržený systém vymáhání pohledávek a založení nového controllingového oddělení uplatnila.

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce na téma Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku bylo zhodnocení controllingových aktivit ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. s důrazem na controlling likvidity a cash-flow a následné formulování určitých doporučení pro zlepšení současné situace.

Pro praktickou část diplomové práce bylo nejprve potřeba zpracovat teoretické podklady na dané téma pomocí odborné literatury. Na začátku první kapitoly byly uvedeny definice pojmu controlling, kterých lze v odborné literatuře najít velmi mnoho, neboť se jedná o rozsáhlé téma a každý autor pohlíží na danou oblast mírně odlišně. Nicméně všichni se shodují na tom, že controlling neznámá pouhou kontrolu, ale obsahuje více úkolů jako je plánování, porovnávání plánovaného stavu se skutečností či zajištění informačního toku. V první kapitole byl dále popsán historický vývoj controllingu, který byl následován charakteristikou pozice controllera v podniku včetně jeho činností. Poté byly formulovány funkce a cíle controllingu. Část této kapitoly byla také věnována zařazení controllingového útvaru do organizační struktury, jež je nutné zvážit vzhledem k velikosti daného podniku. Dále byl vysvětlen rozdíl mezi dvěma hlavními směry controllingu, a to strategickým a operativním controllingem, které na sebe navzájem působí. Závěr této kapitoly byl zaměřen na důležitou složku controllingu, kterou je reporting.

Druhá kapitola se teoreticky zabývala finančním controllingem. Části dané kapitoly byly věnovány controllingu likvidity a cash-flow, které mimo jiné obsahovaly vzorce potřebné pro výpočty jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. Každý vzorec byl doprovázen také krátkým popisem daného ukazatele objasňující jeho význam. První a druhá teoreticky zaměřená kapitola představovala základ pro vypracování následující praktické části.

Ve třetí kapitole, která představovala začátek praktické části diplomové práce, byla nejprve charakterizována vybraná společnost ŠKODA AUTO a.s. sídlící v Mladé Boleslavi. V rámci této části byl popsán historický vývoj společnosti, její produktové řady, výrobní závody, organizační struktura a používané informační systémy, mezi které se řadí především software SAP R/3.

Čtvrtá kapitola byla již zaměřena na controllingové aktivity prováděné ve společnosti. V úvodu této kapitoly byla popsána některá controllingová oddělení spolu s jejich

hlavní pracovní náplní. Také byly identifikovány vytvářené krátkodobé a dlouhodobé plány společnosti, kterými jsou Budget, Vorschau a Plánovací kolo. Součástí této kapitoly byl dále popis řízení likvidity a cash-flow, kde bylo objasněno řízení hotovosti a především sledování pohledávek včetně jejich inkasa a vymáhání. Bylo zjištěno, že společnost pro zajištění svých tuzemských i zahraničních pohledávek využívá celou řadu preventivních opatření. V rámci exportních obchodů byly také vysvětleny využívané platební instrumenty. Poté následoval popis vymáhání nesplacených pohledávek společnosti. Další podkapitola se týkala výpočtu vybraných ukazatelů likvidity a cash-flow podniku. Finanční analýza byla provedena za období 2011 – 2015 na základě finančních výkazů společnosti s využitím vzorců uvedených v teoretické části diplomové práce. Zmíněná podkapitola byla nejprve věnována analýze ukazatelů likvidity, poté čistému pracovnímu kapitálu a analýze pohledávek, závazků a zásob. Dle vypočtených hodnot těchto ukazatelů bylo zjištěno, že společnost si celkově vede velmi dobře. Při porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků vyplynulo, že podnik lze považovat za finančně stabilní. Pro výpočty ukazatelů založených na cash-flow bylo využito provozní cash-flow podniku. Toto cash-flow dosahovalo vysoké hodnoty zejména v roce 2014 oproti ostatním rokům ve sledovaném období, jelikož společnost v tomto roce překonala rekordní počet prodaných vozů svým zákazníkům, což se projevilo na jejím zisku před zdaněním. Touto skutečností tak byly ovlivněny vypočtené hodnoty ukazatelů v daném roce, které se výrazně odlišovaly od zjištěných výsledků z předchozích let.

V páté kapitole byly popsány a shrnuty poznatky získané z provedené analýzy controllingových aktivit ve vybrané společnosti. Na základě tohoto shrnutí byly v závěrečné šesté kapitole zformulovány určité doporučené návrhy, které by podpořily controlling ve společnosti. Vzhledem k vysoké úrovni celého controllingového systému v daném podniku bylo nelehké vymyslet konkrétní návrh na zlepšení. Společnosti tak bylo doporučeno věnovat se zejména monitoringu svých pohledávek spolu s jejich inkasem a vymáháním. Do navrhovaných opatření byl zařazen například systém včasného upozorňování zákazníků před koncem data splatnosti jejich závazků či založení nového controllingového oddělení zaměřeného na pohledávky a závazky společnosti. Úkolem tohoto oddělení by byla mimo jiné analýza rizik současných pohledávek včetně rozdělení odběratelů do pěti rizikových skupin nebo analýza dodavatelů společnosti. Tyto návrhy by mohly zlepšit controllingový systém v podniku.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera .....	13
Tab. č. 2: Charakteristiky operativního a strategického controllingu .....	19
Tab. č. 3: Tabulková podoba výkazu cash-flow .....	33
Tab. č. 4: Přehled tvorby a spotřeby cash-flow .....	34
Tab. č. 5: Sestavení cash-flow z provozní činnosti nepřímou metodou.....	36
Tab. č. 6: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti v letech 2011 – 2015 .....	64
Tab. č. 7: Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti v letech 2011 – 2015.....	66
Tab. č. 8: Vývoj doby obratu závazků společnosti v letech 2011 – 2015 .....	67
Tab. č. 9: Vývoj ukazatelů pohledávek společnosti v letech 2011 – 2015.....	68
Tab. č. 10: Vývoj ukazatelů zásob společnosti v letech 2011 – 2015.....	70
Tab. č. 11: Vývoj obrátového cyklu peněz společnosti v letech 2011 – 2015.....	71
Tab. č. 12: Kapitálová potřeba společnosti v letech 2011 – 2015 .....	73
Tab. č. 13: Vývoj rentability tržeb z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015.....	74
Tab. č. 14: Vývoj rentability celkového kapitálu z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015.....	75
Tab. č. 15: Vývoj rentability vlastního kapitálu z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015.....	77
Tab. č. 16: Vývoj stupně oddlužení společnosti v letech 2011 – 2015 .....	78
Tab. č. 17: Vývoj úrokového krytí společnosti v letech 2011 – 2015.....	79
Tab. č. 18: Vývoj likvidity z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015 .....	80
Tab. č. 19: Celkové odhadované roční náklady společnosti (v Kč).....	89

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Model rovnováhy podnikových cílů .....	14
Obr. č. 2: Controlling jako štábní útvar .....	16
Obr. č. 3: Controlling jako liniový útvar .....	17
Obr. č. 4: Organizace přerušované čáry .....	17
Obr. č. 5: Časové schéma tvorby reportu .....	22
Obr. č. 6: Pohled na strukturu úloh finančního controllingu .....	23
Obr. č. 7: Sestavení výkazu cash-flow čistou přímou metodou.....	35
Obr. č. 8: Logo společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	41
Obr. č. 9: Celosvětové dodávky vozů ŠKODA zákazníkům.....	41
Obr. č. 10: Organizační schéma oblasti ekonomie.....	46
Obr. č. 11: Druhy plánů ve společnosti .....	54
Obr. č. 12: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti v letech 2011 – 2015.....	65
Obr. č. 13: Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2011 – 2015 .....	67
Obr. č. 14: Vývoj doby obratu závazků společnosti v letech 2011 – 2015 .....	68
Obr. č. 15: Vývoj obrátky pohledávek a doby obratu pohledávek společnosti v letech 2011 – 2015 .....	69
Obr. č. 16: Vývoj obrátky zásob a doby obratu zásob společnosti v letech 2011 – 2015 .....	70
Obr. č. 17: Vývoj obrátového cyklu peněz společnosti v letech 2011 – 2015 .....	72
Obr. č. 18: Vývoj kapitálové potřeby a ČPK společnosti v letech 2011 – 2015 .....	73
Obr. č. 19: Vývoj rentability tržeb z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015 .....	75
Obr. č. 20: Vývoj rentability celkového kapitálu z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015 .....	76
Obr. č. 21: Vývoj rentability vlastního kapitálu z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015 .....	77
Obr. č. 22: Vývoj stupně oddlužení společnosti v letech 2011 – 2015 .....	78

Obr. č. 23: Vývoj úrokového krytí společnosti v letech 2011 – 2015.....79

Obr. č. 24: Vývoj likvidity z cash-flow společnosti v letech 2011 – 2015 .....81

## **Seznam použitých zkratk**

ABC analýza – Activity Based Costing analýza

a.s. – akciová společnost

AZNP – Automobilové závody, národní podnik

B2B Portál – Business-to-business informační portál

BCG matice – Boston Consulting Group matice

BKM – Bedarfs-Kapazitäts-Management neboli management potřeb a kapacit

BWA – Bewilligungsantrag neboli Žádost o povolení investice

CMS – Cash Management Systems

CO – Controlling

ČPK I. – čistý pracovní kapitál jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků

ČPK II. – čistý pracovní kapitál jako součet dlouhodobých závazků a vlastního kapitálu s následně odečtenými stálými aktivy

DOP – doba obratu pohledávek

DOZ – doba obratu zásob

DOZáv – doba obratu závazků

DSG převodovka – Direct Shift Gear, moderní automatická převodovka

EBP – Enterprise Buyer Professional, systém pro elektronické vytváření objednacích návrhů a jejich elektronické schvalování

ELINA – Elektronische Investitions Anforderungen neboli systém na elektronické vytvoření, schválení, správu a evidenci BWA

EPL – Eigenschaftsplanung čili systém pro plánování objemů vlastností vozů

ERP – Enterprise Resource Planning, informační systémy

FI – Finanční účetnictví

FPL – Fahrzeugplanung neboli informační systém pro plánování množství vozů

GE matice – General Electric matice

GTP – globální treasury platforma



HR – Human Resource neboli Řízení lidských zdrojů

IFA – Integrierte Fahrzeugauftragssteuerung čili integrovaný systém pro řízení zakázek

IMF – Informační systém pro plánování komponentů pro importéry

KS – konečný stav

LAP – Langfristige Absatzplanung neboli dlouhodobý odbytový plán

MBV – Modellbeschreibung Vertrieb neboli prodejní popis modelu, informační systém

mil. – miliony

MM – Material Management neboli Skladové hospodářství a logistika

OCP – obrátový cyklus peněz

OMD – Order Management and Distribution čili systém pro řízení zakázek a distribuci

OP – obrátka pohledávek

OZ – obrátka zásob

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

PP – peněžní prostředky

PS – počáteční stav

PRIBOR – Prague InterBank Offered Rate, úroková sazba využívána na českém trhu při poskytování úvěrů mezi bankami

SAP – Systémy, Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat

SUV – Sport Utility Vehicle neboli sportovní užitkové vozidlo

SWOT analýza – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

TAF – systém pro sledování vozů od vzniku objednávky až po dodávku zákazníkovi

TSI motory – Twincharged Stratified Injection, moderní přeplňované motory

tzv. – tak zvaný

USA – Spojené státy americké

VGS – Volkswagen Group Services

VWFS – Volkswagen Financial Services

## Seznam použité literatury

### Monografie

- [1] BAGAD, Vilas S. *Managerial Economics and Financial Analysis*. First edition. Pune: Technical Publications Pune, 2008. ISBN 9788184311594.
- [2] BLAHA, Zdenek Sid, JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.
- [3] COYLE, Brian. *Cash Flow Control*. Chicago and London: Glenlake Publishing Company, Ltd, 2000. ISBN 1-888998-71-7.
- [4] ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-735-7035-1.
- [5] FREIBERG, František. *Cash-flow - řízení likvidity podniku*. 3.rozš. vyd. Praha: Management Press, 1997, 173 s. ISBN 80-859-4337-9.
- [6] FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996, 199 s. ISBN 80-85943-03-4.
- [7] HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / 1. české vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-7259-002-2.
- [8] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [9] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [10] REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 192. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [11] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [12] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3130-5.
- [13] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

[14] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z: přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 360 s. ISBN 80-725-9029-4.

### **Internetové zdroje**

[15] ESTRÁNKY.CZ. Historie společnosti. *Škoda Auto* [online]. 2014 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.skodaskoda.estranky.cz/clanky/historie-spolecnosti.html>

[16] Finanční controlling. *EVERESTA* [online]. 2013 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/financni-controlling>

[17] KURZY.CZ, SPOL. S R.O. a ALIAWEB, SPOL. S R.O. Makroekonomika: Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2016. *Kurzy.cz* [online]. ©2000-2016 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

[18] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. ©2012-2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=PLATNY>

[19] SAP - ERP Introduction. *Tutorials point. Simply easy learning* [online]. 2016 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: [http://www.tutorialspoint.com/sap/sap\\_introduction.htm](http://www.tutorialspoint.com/sap/sap_introduction.htm)

[20] ŠKODA AUTO A.S. Historie společnosti. *ŠKODA AUTO* [online]. 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/history/company-history>

[21] ŠKODA AUTO A.S. Kvasiny. *ŠKODA AUTO* [online]. 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/production-plants/kvasiny/>

[22] ŠKODA AUTO A.S. Logo ŠKODA. *ŠKODA AUTO* [online]. 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/experience/120-years/logo/>

[23] ŠKODA AUTO A.S. Mladá Boleslav. *ŠKODA AUTO* [online]. 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/production-plants/mlada-boleslav/>

[24] ŠKODA AUTO A.S. Prodejní výsledky. *ŠKODA AUTO* [online]. 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/sales-results/>

[25] ŠKODA AUTO A.S. Vrchlabí. *ŠKODA AUTO* [online]. 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/production-plants/vrchlabi/>

[26] ŠKODA AUTO A.S. Výrobní závody. *ŠKODA AUTO* [online]. 2015 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/production-plants>

### **Ostatní zdroje**

[27] Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO a.s.

[28] Finanční výkazy společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2011 – 2015

[29] Konzultace se zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s.

[30] Studijní materiály z předmětu Taktický management podniku

[31] Výroční zprávy společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2011 – 2015

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.

**Příloha B:** Základní struktura a strom funkcionalit systému FPL

**Příloha C:** Vzor Plánovacího kola

**Příloha D:** Rozvaha společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2011 – 2015

**Příloha E:** Výkaz zisku a ztráty společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2011 – 2015

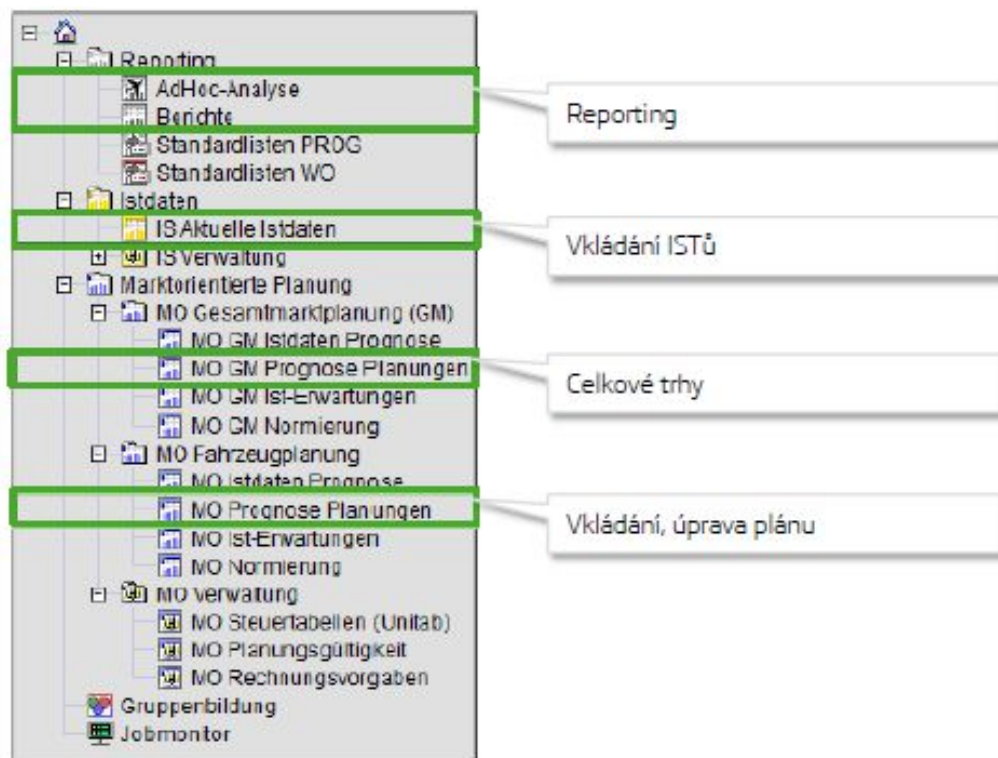
**Příloha F:** Výkaz peněžních toků společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2011 – 2015

## Příloha A: Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.



Zdroj: [27], 2016

## Příloha B: Základní struktura a strom funkcionalit systému FPL



Zdroj: [27], 2016

## Příloha C: Vzor Plánovacího kola

PR61

in Mio. €	VS 6+6/2012	2013	2014	2015	2016	2017
Objemy						
Obrat brutto						
ESVKH						
Obrat netto						
Materiální náklady na výrobu						
Personální náklady						
Ostatní přímé náklady - veřejné zakázky						
Ostatní přímé náklady - distribuce						
Garance						
Transport						
Pojištění						
Obalový materiál						
<b>EB</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
in % vom Umsatz						
Fixní náklady	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Další náklady a příspěvky						
Aktivace/znehodnocení dlouhodobého majetku	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rezervy a opravné položky						
<b>Operativní výsledek ŠKODA AUTO</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Operativní výsledek dceřinky/víceznačky</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Operativní výsledek SKUPINA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: [27], 2016



**Příloha D:** Rozvaha společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2011 – 2015

<b>ROZVAHA (v mil. Kč)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>AKTIVA celkem</b>	<b>135 571</b>	<b>141 242</b>	<b>152 001</b>	<b>176 869</b>	<b>202 615</b>
Nehmotný majetek	13 531	18 679	21 488	25 168	24 813
Pozemky, budovy a zařízení	45 397	55 108	61 446	65 916	65 642
Podíly v dceřiných spol.	247	247	247	49	49
Podíly v přidružených spol.	2 352	2 352	2 352	2 352	2 352
Ostatní pohledávky a fin. A	1 152	4 188	866	9 047	11 185
Odložená daňová pohled.	1 762	1 012	1 524	2 607	3 613
<b>Dlouhodobá aktiva</b>	<b>64 441</b>	<b>81 586</b>	<b>87 923</b>	<b>105 139</b>	<b>107 654</b>
Zásoby	8 437	9 528	11 092	12 326	15 115
Pohledávky z obch. vztahů	11 695	11 177	11 290	11 941	11 937
Ostatní pohledávky a fin. A	26 893	3 793	9 727	4 387	5 629
Pohledávky ze spl. daní z příjmů	0	420	43	0	0
Peníze a peněžní ekvivalenty	24 105	34 738	31 926	42 878	62 280
Aktiva klasifikovaná jako držená k prodeji	0	0	0	198	0
<b>Krátkodobá aktiva</b>	<b>71 130</b>	<b>59 656</b>	<b>64 078</b>	<b>71 730</b>	<b>94 961</b>
<b>PASIVA celkem</b>	<b>135 571</b>	<b>141 242</b>	<b>152 001</b>	<b>176 869</b>	<b>202 615</b>
Základní kapitál	16 709	16 709	16 709	16 709	16 709
Emisní ážio	1 578	1 578	1 578	1 578	1 578
Nerozdělený zisk	63 290	69 405	74 162	86 890	103 963
Ostatní fondy	-1 170	610	-2 133	-5 176	-4 768
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>80 407</b>	<b>88 302</b>	<b>90 316</b>	<b>100 001</b>	<b>117 482</b>
Dlouhodobé fin. závazky	3 000	3 000	0	0	0
Ostatní dlouhodobé závazky	4 965	3 496	4 820	7 898	5 744
Dlouhodobé rezervy	7 361	6 961	7 774	10 509	13 197
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>15 326</b>	<b>13 457</b>	<b>12 594</b>	<b>18 407</b>	<b>18 941</b>
Krátkodobé fin. závazky	107	107	3 106	0	0
Závazky z obch. vztahů	24 466	25 624	29 314	35 741	38 012
Ostatní krátkodobé závazky	4 676	4 447	6 183	10 280	10 966
Závazky ze spl. daní z příjmů	1 184	0	0	1 559	2 375
Krátkodobé rezervy	9 405	9 305	10 488	10 881	14 839
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>39 838</b>	<b>39 483</b>	<b>49 091</b>	<b>58 461</b>	<b>66 192</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

**Příloha E:** Výkaz zisku a ztráty společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2011 – 2015

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v mil. Kč)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Tržby</b>	<b>231 742</b>	<b>239 101</b>	<b>243 624</b>	<b>299 318</b>	<b>314 897</b>
Náklady na prodané výrobky, zboží, služby	201 765	203 216	209 538	254 944	268 184
<b>Hrubý zisk</b>	<b>29 977</b>	<b>35 885</b>	<b>34 086</b>	<b>44 374</b>	<b>46 713</b>
Odbytové náklady	11 613	13 724	13 067	13 466	13 272
Správní náklady	5 504	6 155	6 679	6 939	7 273
Ostatní provozní výnosy	8 347	7 207	6 024	5 130	18 779
Ostatní provozní náklady	3 983	6 209	7 827	7 501	9 793
<b>Provozní výsledek</b>	<b>17 224</b>	<b>17 004</b>	<b>12 537</b>	<b>21 598</b>	<b>35 154</b>
Finanční výnosy	2 790	2 163	2 007	2 367	1 781
Finanční náklady	2 859	3 455	1 594	2 616	2 697
<b>Finanční výsledek</b>	<b>-69</b>	<b>-1 292</b>	<b>413</b>	<b>-249</b>	<b>-916</b>
<b>Zisk před zdaněním</b>	<b>17 155</b>	<b>15 712</b>	<b>12 950</b>	<b>21 349</b>	<b>34 238</b>
Daň z příjmů	2 867	2 453	1 564	2 928	3 422
<b>Zisk po zdanění</b>	<b>14 288</b>	<b>13 259</b>	<b>11 386</b>	<b>18 421</b>	<b>30 816</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

**Příloha F:** Výkaz peněžních toků společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2011 – 2015

<b>VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ (v mil. Kč)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Stav peněz a peněžních ekvivalentů k 1. 1.</b>	<b>29 256</b>	<b>24 105</b>	<b>34 738</b>	<b>31 926</b>	<b>42 878</b>
Zisk před zdaněním	17 155	15 712	12 950	21 349	34 238
Odpisy a znehodnocení dl. aktiv	12 601	11 792	14 502	16 397	20 519
Změna stavu rezerv	2 287	-611	1 682	3 324	6 321
Zisk z prodeje dl. a finančních aktiv	-11	-10	-9	-15	-12 181
Čistý úrokový výnos (-)/náklad (+)	53	98	518	87	418
Změna stavu zásob	117	-1 092	-1 578	-1 288	-2 853
Změna stavu pohledávek	-2 783	1 069	-1 049	-534	-2 263
Změna stavu závazků	901	-398	4 272	8 336	1 687
Zaplacená daň z příjmů z provozní činnosti	-3 081	-3 738	-1 057	-1 694	-3 713
Úroky placené	-384	-356	-312	-327	-176
Úroky přijaté	456	389	57	118	35
Výnosy z dividend	-388	-455	-584	-1 074	-187
Snížení hodnoty podílu v dceřiných společnostech	1 141	922	0	0	0
Úpravy o nepeněžní operace na derivátech a ostatní úpravy o nepeněžní operace	-797	857	-427	478	-2 223
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>	<b>27 267</b>	<b>23 819</b>	<b>28 965</b>	<b>45 158</b>	<b>39 622</b>
Výdaje spojené s nabytím dl. hmotných a nehmotných aktiv	-13 312	-18 376	-19 920	-17 373	-14 946
Přírůstky aktiv. vývoj. nákladů	-3 306	-6 104	-4 326	-5 428	-4 110
Přírůstky finančních investic	0	-922	0	0	0
Navýšení (-)/snížení (+) krátkodobých úložek	-11 500	21 533	-1 500	4 500	0
Navýšení (-) dlouhodobých půjček	0	-3 033	0	-8 300	0
Příjmy z prodeje dl. a fin. aktiv	14	44	14	15	12 402
Příjmy z dividend	388	455	584	1 074	187
Příjem z prodeje dceřiné spol.	0	361	0	0	0
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>	<b>-27 716</b>	<b>-6 042</b>	<b>-25 148</b>	<b>-25 512</b>	<b>-6 467</b>
Peněžní toky netto	-449	17 777	3 817	19 646	33 155
Vyplacené dividendy	-4 702	-7 144	-6 629	-5 693	-13 753
Splátky úvěrů	0	0	0	-3 000	0
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>	<b>-4 702</b>	<b>-7 144</b>	<b>-6 629</b>	<b>-8 693</b>	<b>-13 753</b>
Změna stavu peněz a peněžních ekvivalentů	-5 151	10 633	-2 812	10 952	19 402
<b>Stav peněz a peněžních ekvivalentů k 31. 12.</b>	<b>24 105</b>	<b>34 738</b>	<b>31 926</b>	<b>42 878</b>	<b>62 280</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle [28], 2016

## **Abstrakt**

VANÍKOVÁ, Zuzana. *Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku*. Plzeň, 2016. 100 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** controlling, likvidita, cash-flow, pohledávky

Předložená diplomová práce je zaměřena na zhodnocení controllingu likvidity a cash-flow ve zvolené společnosti ŠKODA AUTO a.s. První část práce obsahuje teoretické poznatky objasňující pojem controlling, cíle controllingu či náplň práce controllera. Následně jsou zde charakterizovány controllingové aktivity, které se týkají likvidity a cash-flow. Z těchto teoretických poznatků poté vychází praktická část diplomové práce. V úvodu praktické části je představena společnost ŠKODA AUTO a.s. a oblast jejího podnikání. Dále jsou analyzovány controllingové aktivity v daném podniku zejména s důrazem na oblast likvidity a cash-flow. Následuje kapitola zabývající se shrnutím výsledků provedené analýzy. V závěrečné části práce jsou na základě těchto výsledků navržena doporučení pro zlepšení řízení likvidity a cash-flow ve společnosti.

## **Abstract**

VANÍKOVÁ, Zuzana. *Cash-flow and liquidity controlling in chosen company*. Pilsen, 2016. 100 p. Diploma thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

**Key words:** controlling, liquidity, cash-flow, receivables

This diploma thesis is focused on evaluation of cash-flow and liquidity controlling in chosen company ŠKODA AUTO a.s. The first part of this thesis includes the theoretical knowledge that clarifies the term controlling, aims of controlling or controller's job description. There are also characterized controlling activities of liquidity and cash-flow. The practical part of the diploma thesis is based on this theoretical knowledge. At the beginning of the practical part there is characterized the company ŠKODA AUTO a.s. and its business area. Then the controlling activities in the company are analyzed with emphasis on the area of liquidity and cash-flow. The chapter occupied with the summary of the results of this analysis follows. In the final part of this thesis, on the basis of these results, there are recommendations for improving the cash-flow and liquidity controlling of the company.