

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku

Cash-flow and liquidity controlling in chosen company

Bc. Martina Míšková

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina MÍŠKOVÁ**

Osobní číslo: **K16N0091P**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Vymezte hlavní význam řízení likvidity a cash-flow v podniku.
2. Definujte nástroje a techniky řízení likvidity a cash-flow.
3. Představte zvolený podnikatelský subjekt a jeho controllingové aktivity.
4. Proveďte analýzu likvidity a cash-flow v daném subjektu.
5. Zhodnoňte efektivitu řízení likvidity a cash-flow a navrhněte zlepšení.



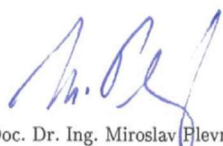
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ESCHENBACH, Rolf.** *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1.
- **FREIBERG, František.** *Cash-flow: řízení likvidity podniku*. 3. vydání. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-37-9.
- **KISLINGEROVÁ, Eva a kol.** *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- **MIKOVCOVÁ, Hana.** *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
- **VOLLMUTH, Hilmar J.** *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-725-9032-4.

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

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Blevný
děkan



Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

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.

V Plzni dne 22. 4. 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Josefu Červenému, PhD., který mě po celou dobu naší spolupráce odborně vedl a vždy měl cenné rady a připomínky.

Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Filipu Pelouchovi, který působí jako controlling manager ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o., za možnost realizace diplomové práce a za poskytnuté materiály a informace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Obsah

Úvod.....	7
1 Controlling.....	9
1.1 Pojem controlling	9
1.2 Vznik a vývoj controllingu.....	10
1.3 Úloha controllera.....	10
1.4 Funkce a cíle controllingu.....	12
1.5 Organizace controllingu	13
1.6 Úlohy a nástroje controllingu.....	15
1.7 Podpora systémů controllingu výpočetní technikou	17
1.8 Reporting.....	17
2 Finanční controlling.....	20
2.1 Funkce a organizační vymezení finančního controllingu	20
2.2 Controlling likvidity.....	21
2.2.1 Ukazatele likvidity	22
2.2.2 Controlling průběžné likvidity.....	24
2.2.3 Controlling pracovního kapitálu	24
2.2.4 Controlling pohledávek.....	27
2.2.5 Controlling zásob	29
2.3 Controlling cash flow	30
2.3.1 Struktura výkazu cash flow.....	32
2.3.2 Metody vykazování cash flow	32
2.3.3 Ukazatele s využitím cash flow	34
2.3.4 Prognóza cash flow	36
3 Cíl a metodika praktické části	38
4 Charakteristika společnosti.....	40
4.1 Základní údaje.....	40
4.2 Portfolio výrobků a služeb	43
4.3 Historie společnosti.....	45
4.4 Organizační struktura	46
5 Controlling ve společnosti Rodenstock ČR s. r. o.....	48
5.1 Podnikové informační systémy ve společnosti	48

5.2	Controlling a reporting ve společnosti	50
5.3	Controllingové funkce ve společnosti	51
5.4	Finanční politika společnosti.....	53
5.4.1	Řízení pohledávek.....	54
5.4.2	Řízení závazků.....	56
5.5	Analýza vybraných ukazatelů likvidity a cash flow	57
5.5.1	Ukazatele likvidity	57
5.5.2	Čistý pracovní kapitál	59
5.5.3	Obratový cyklus peněz.....	60
5.5.4	Cash flow	64
5.5.5	Ukazatele s využitím cash flow	66
6	Zhodnocení controllingových aktivit ve společnosti.....	72
7	Doporučení a návrhy pro společnost	78
	Závěr	83
	Seznam tabulek	85
	Seznam obrázků.....	86
	Seznam použitých zkratk	87
	Seznam použité literatury	89
	Seznam příloh	92

Úvod

Controlling je dnes nedílnou součástí každého moderního podniku, zejména pokud chce podnik dlouhodobě prosperovat, zvyšovat svoji výkonnost a obstát tak v dnešním konkurenčním prostředí. V odborných publikacích lze naleznout celou řadu definic controllingu od různých autorů. Lze říci, že co autor, to jiná definice tohoto pojmu. Controlling bývá často spojován pouze s kontrolou, jak může z názvu mylně vyplývat, ale jeho vymezení je daleko širší. Zajišťuje informační tok v podniku a zahrnuje i oblast plánování. Jeho náplní je také předcházení a eliminování odchylek od plánovaných hodnot. Controlling nevyužívají jen velké nadnárodní korporace, které často disponují samostatně vyčleněným controllingovým oddělením, ale využití najde i v malých a středních podnicích. Co se týče jeho historie, první zmínky o controllingu pocházejí již z konce 19. století a jsou spojeny s velkými výrobními a dopravními podniky. Po 2. světové válce poté došlo k jeho rozšíření z USA do západní Evropy. V České republice nastal jeho největší rozmach až v 90. letech 20. století.

Cílem diplomové práce na téma „*Controlling likvidity a cash flow ve zvoleném podniku*“ je zhodnocení controllingových aktivit ve zvolené společnosti, provedení příslušné finanční analýzy se zaměřením na ukazatele likvidity a cash flow a následné navrhnutí vhodných opatření, která povedou ke zlepšení dané situace do budoucna. Práce bude členěna na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část bude zahrnovat základní vymezení pojmu controlling, jeho funkce, cíle, nástroje a začlenění do organizační struktury. Dále bude představen controlling zaměřený na likviditu a cash flow, zejména budou specifikovány jednotlivé ukazatelé, které jsou poté aplikovány při výpočtech. V praktické části bude popsána společnost Rodenstock ČR s.r.o. včetně controllingových aktivit a dále bude provedena finanční analýza, která vychází z teoretických základů. Na závěr budou shrnuty dosavadní poznatky spolu s příslušnými návrhy vedoucími ke zlepšení controllingových aktivit ve společnosti.

První kapitola bude vymezovat oblast controllingu. V úvodu budou představeny jednotlivé definice controllingu z pohledu různých autorů a rozděleny dle jazykové oblasti. Dále bude popsán vznik a historický vývoj controllingu, jeho hlavní funkce a cíle, úloha controllera v podniku a začlenění controllingu do organizační struktury. Poslední část této kapitoly se bude zabývat podporou systémů controllingu výpočetní technikou a reportingem, který je nezbytnou součástí činnosti controllingového úseku.

Druhá kapitola teoretické části bude věnována finančnímu controllingu se zaměřením na řízení likvidity a cash flow. V rámci řízení likvidity budou vymezeny jednotlivé ukazatele likvidity včetně příslušných vzorců, následně bude rozebrán controlling pracovního kapitálu, pohledávek a zásob. Druhá část této kapitoly bude zkoumat controlling cash flow, zejména budou popsány konkrétní metody vykazování a také jednotlivé ukazatele, které místo čistého zisku používají ve výpočtech čistý peněžní tok z provozní činnosti.

Třetí kapitola bude vymezovat cíl a metodiku pro zpracování praktické části diplomové práce. Součástí této kapitoly bude i přehledné shrnutí vzorců využitých pro výpočet finanční analýzy. Na tuto kapitolu bude navazovat představení společnosti Rodenstock ČR s.r.o., její portfolio výrobků, stručná historie a organizační struktura.

V páté kapitole budou identifikovány controllingové aktivity společnosti. V úvodu kapitoly budou charakterizovány hlavní podnikové informační systémy, bez kterých by se společnost ani controllingové oddělení v dnešní době neobešly. Následující podkapitola se bude věnovat náplni práce controllingového úseku včetně jeho organizační struktury a jednotlivými controllingovými funkcemi, které zahrnují plánování, získávání informací, kontrolní činnost a reporting. V další části bude zmapována finanční politika společnosti, zejména způsoby financování pořízení majetku, řízení pohledávek, jejich inkaso, způsoby vymáhání pohledávek po splatnosti a řízení závazků. Druhá část páté kapitoly se bude zabývat samotnou finanční analýzou vybraných ukazatelů zaměřených na likviditu a cash flow, jejichž výpočty budou uvedeny a popsány v teoretické části diplomové práce.

V šesté kapitole budou shrnuty poznatky, které vyplynuly z analýzy controllingových aktivit ve zvolené společnosti a z provedené finanční analýzy zaměřené na ukazatele likvidity a cash flow. V poslední sedmé kapitole diplomové práce budou na základě provedených analýz navrženy příslušná doporučení či opatření, které by zlepšily efektivitu controllingových aktiv ve společnosti.

1 Controlling

V existujících publikacích zabývajících se controllingem se lze setkat s celou řadou definic tohoto anglického pojmu. Obecně lze říci, že se jedná o jednu z funkcí managementu. U mnoha autorů si lze všimnout, že v jednotlivých definicích kladou důraz zejména na budoucí vývoj podniku, na předcházení a eliminaci odchylek a na cílovou orientaci podniku. (Mikovcová, 2007)

1.1 Pojem controlling

Controlling se vyskytuje v každém moderním podniku. Jeho význam bývá někdy mylně zaměňován s kontrolou, která má daleko užší vymezení. Dle Horvátha (2004, str. 5) je controlling definován jako *„koncepte řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“*

Další definice chápe controlling jako moderní nástroj, který podporuje management a umožňuje podniku včas reagovat na vznikající problém již před jeho vznikem a jeho projevy. Úspěšná aplikace controllingu pozitivně ovlivňuje výkonnost podniku a vede k jeho dlouhodobé prosperitě. (Vochozka, Mulač, 2012)

Pojem controlling, který se do Evropy rozšířil z USA, se v neanglicky mluvících zemích většinou nepřekládá. Důvodem je zejména nemožnost nalézt vhodný jednoslovný ekvivalent, který by jednoznačně vystihl tento pojem. Základem slova controlling je sloveso „to control“, které lze přeložit jako řídit, ovládat, mít pod kontrolou nebo ve smyslu kontrolovat, prověřovat. Freiberg (1996, str. 10) controlling vymezuje jako *„specifickou koncepci podnikového řízení založenou na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu.“*

Eschenbach (2004) rozděluje chápání pojmu controlling dle jazykové oblasti na angloamerický a německý. V prvním případě je controlling chápán jako hlavní funkce managementu, kterou se zabývají všechny složky podniku, nikoliv jen controlleři. Dle amerického pojetí by controlling měl včas rozpoznat odchylky od plánu a zajistit jejich následné odstranění. Dle německého pojetí si lze controlling vyložit jako porovnání plánu a skutečnosti, jako jednotu plánování a kontroly nebo jako ovlivňování chování. I zde neexistuje jednoznačná definice pojmu.

Potřeba controllingu ve firmě může být vyvolána okolím podniku nebo podnikem samotným. V prvním uvedeném případě potřeba vyplývá z pochopení dynamiky a komplexnosti okolí. Potřeba, která vychází zevnitř podniku, vznikla na základě rostoucí diferencovanosti a nutnosti vnitřní komplexnosti. (Eschenbach, 2004)

1.2 Vznik a vývoj controllingu

Jako první se controlling objevil u dopravních a výrobních podniků v USA na přelomu 19. a 20. století. V té době spočívala činnost controllerů ve správě finančních záležitostí. K většímu rozvoji controllingu došlo v době světové hospodářské krize v roce 1926, kdy byly přehodnoceny postupy vnitropodnikového řízení. Náplň práce controllerů se postupně rozšiřovala a v 70. letech se jejich funkce transformovala do role finančních manažerů. (Mikovcová, 2007)

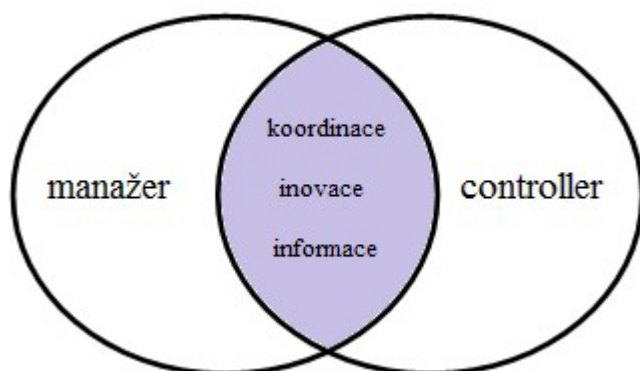
V západní Evropě se controlling začal objevovat u dceřiných firem amerických společností po 2. světové válce, kdy se projevíly snahy o obnovu hospodářství. Rozšíření controllingu pak nastalo zejména v 70. letech, kdy se ekonomika potýkala se stagnací průmyslu a ropnou krizí. (Kislingerová, 2008)

První zmínka o controllingu v České republice se vyskytla již ve 20. letech 20. století. Za jeho rozšířením stál i Tomáš Baťa. Po nástupu období centrálně řízené ekonomiky došlo k útlumu controllingu až do 90. let 20. století. (Mikovcová, 2007)

1.3 Úloha controllera

Pro aplikaci controllingu ve firmě není nutné vytvářet specializované oddělení, ale je možné, aby danou funkci převzaly již existující útvary. To se týká zejména mikro a malých podniků. U středních a velkých se již nabízí otázka zrealizování samostatné jednotky, která se bude zabývat touto oblastí. Controlling nevykonává výlučně controller, ale týká se i každého manažera, jak lze vidět v průniku množin na obrázku číslo 1, kde je v šedém prostoru znázorněn jejich největší společný dělitel. (Eschenbach, 2004)

Obrázek 1: Controller a kooperace controllingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Eschenbacha, 2004

Controlling přebírá od managementu rozsah výkonů, které závisí na velikosti podniku, jeho formě, na stylu řízení, na vývoji okolí nebo třeba na množství a komplexnosti problémů. Důležitá však je akceptace samotného controllingu ze strany managementu. Controlling i management se velmi prolínají a často si navzájem vyměňují řadu úloh. (Mikovcová, 2007)

Tabulka 1: Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera

Controller	Manažer
Koordinuje základy plánování a rozhodování; je manažerem procesu tvorby rozpočtu.	Plánuje hodnoty rozpočtu, cíle podnikových výkonů a opatření k dosažení cílů a provádí rozhodnutí.
Periodicky informuje o výši a příčinách odchylek od cíle.	Stanoví nápravná řídicí opatření při odchylkách od cíle.
Periodicky informuje o změnách v podnikovém okolí.	Vyvíjí činnost a reaguje, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí.
Nabízí podnikohospodářské poradenství.	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství.
Tvoří podnikohospodářské metodiky a nástroj a koordinuje rozhodnutí.	Vytváří předpoklady pro řízení podniku, orientované na cíl.
Spolupodílí se na vývoji podniku.	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: Vlastní zpracování dle Eschenbacha, 2004

Konkrétní hranice mezi úlohou manažera a úlohou controllera není nijak vymezena. Eschenbach (2004) vytvořil tabulku (tabulka č. 1), která znázorňuje dělbu práce a rozděluje úlohy a zodpovědnosti mezi obě pozice. Manažer vlivem zvyšující se decentralizace řízení podniku má na starost větší množství úloh podnikohospodářského řízení. Controlleré využívají svých získaných zkušeností a přenášejí je do konkrétní řídicí pozice.

Poslání práce controllera definuje i Mezinárodní sdružení pro controlling (IGC), které šíří informace o nejnovějších postupech a inovacích v oblasti controllingu. Mezi členy této celosvětově uznávané organizace najdeme kromě České republiky také například Spojené státy americké, Rusko nebo Německo. (IGC – International Group of Controlling, 2018)

Poslání práce controllera dle Mezinárodního sdružení pro controlling (IGC):

- Controlleré se podílejí se na manažerském procesu stanovení cílů, plánování a nastavení systému kontroly procesu řízení.
- Controlleré vědomě zaměřují pozornost na možnosti budoucího vývoje, které jim umožňují využívat příležitosti a řídit rizika.
- Controlleré integrují cíle organizace a její plány do soudržného celku.
- Controlleré rozvíjejí a udržují všechny manažerské systémy řízení. Garantují kvalitu datových podkladů a poskytují informace relevantní pro rozhodování.
- Controlleré jsou ekonomickým svědomím organizace, a proto vždy jednají v jejím celkovém zájmu a prospěchu.

(IGC – International Group of Controlling, 2018)

1.4 Funkce a cíle controllingu

První vývojový stupeň controllingu byl zaměřen na registrační funkci, zabýval se tedy především sběrem dat a role této funkce byla pouze pasivní. V dalším stupni controlling již přešel z pasivní role do aktivní a podílel se na kontrole hospodárnosti a na zlepšování jednotlivých návrhů. Jedná se o tzv. navigační funkci. Třetí a nejvyšší funkce controllingu je inovační a koordinační. Stojí na vlastní filozofii a pro vytvoření vlastního systému řízení využívá informace jak z oblasti plánování, tak z kontroly a regulace podnikových aktivit. (Mikovcová, 2007)

Cíle controllingu jsou považovány za základní aspekt, proč vytvořit systém a funkce controllingu v podniku. Eschenbach (2004) dělí cíle na bezprostřední a zprostředkované. Za obecný, neboli bezprostřední, cíl controllingu lze považovat ve vztahu k řízení podniku zajištění jeho životaschopnosti. Zda, dosáhne tohoto cíle, nestojí výlučně jen na výkonu controllingu, ale také na využití dalších nástrojů řízení. Cíl zajištění životaschopnosti lze dále rozdělit na tři dílčí cíle:

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

Pro zajištění **schopnosti anticipace a adaptace** je nutné zajistit předpoklady pro přizpůsobení se změnám. Controlling působí jako poskytovatel informací o jak existujících změnách v okolí, tak o možných budoucích změnách, se kterými se podnik může potýkat. **Schopnost reakce** souvisí s vybudováním informačního a kontrolního systému, který zobrazuje odchylky v plánovaném vývoji a umožňuje tak vedoucím pracovníkům včas reagovat na příslušné změny. **Schopnost koordinace** slouží ke sladění aktivit jednotlivých podsystémů řízení podniků. Při sledování svých přímých cílů by měl controlling působit na kulturu a strukturu podniku tvůrčím způsobem. (Eschenbach, 2004)

Zprostředkované cíle controllingu jsou cíle, které uskutečňují koaliční partneři, vlastníci kapitálu, zaměstnanci a okolí podniku. Management v tomto procesu vystupuje jako koordinátor představ a požadavků cílů koaličních partnerů. Úlohou controllingu by mělo být podpořit management při přípravě strategie rovnováhy, která povede k dosažení přiměřeného cíle. (Eschenbach, 2004)

1.5 Organizace controllingu

Základní funkce controllingu lze ve firmě zajistit i bez výrazných změn v organizační struktuře. Procesem plánování a kontroly se zabývá každý podnik, stejně tak jako vlastní určité informační systémy a je vybaven organizační strukturou, která vymezuje jednotlivé kompetence a odpovědnosti. Prosazování funkcí controllingu probíhá zejména ve formě rozšiřování a zkvalitňování dosavadních činností. To probíhá nejčastěji prostřednictvím zavádění controllingových nástrojů, metod a technik,

vybudováním integrovaných informačních systémů, kontrolní a analytické činnosti nebo ve zkvalitňování tvorby plánu. (Freiberg, 1996)

Rozvoj controllingových funkcí a zvyšování množství controllingových úkol zpravidla vynucuje institucionální řešení. V podniku je postavení controllingového oddělení předurčeno interními a externími faktory. Mezi interní faktory lze zařadit velikost podniku, existující zásady řízení, progresivitu používané technologie nebo nárůst množství, aktuálnosti a komplexnosti řešených problémů. Externí faktory zahrnují trh práce, zboží, peněz a kapitálu, hospodářskou strukturu země nebo politické, legislativní a sociální okolí. (Mikovcová, 2007)

Podoba organizační struktury controllingu by měla být vyvozena ze strategie podniku. Dalším aspektem dle Eschenbacha (2004) je dynamický vývoj organizace controllingu. Dle něho může být po nějakou dobu vedoucí controller přesunut na nejvyšší hierarchickou rovinu, nemusí zde však bezpodmínečně zůstat, pokud již není pro podnik controlling považován za strategické úzké místo.

Další otázkou je, zda zvolit štábní či liniovou pozici. V případě, kdy controlling funguje jen pomoc při řízení, je lepší ho začlenit na pozici **štábu**. Nejčastěji se jedná o zařazení do osobního štábu představenstva. Koordinační a inovační funkce controllingu je v tomto případě však nenaplněna, protože controllerovi chybí kompetence k řešení závažných odchylek. V krizových situacích se tedy lépe osvědčí **liniové** začlenění. Controller se stává zodpovědný za přijatá rozhodnutí. Nevýhodou je však nízká stabilita tohoto začlenění při běžném chodu firmy. Nejlepším řešením zejména ve velkých podnicích je **decentralizace** controllingu, neboť se jedná o průřezovou funkci. Poslední možností je zvolení **externího controllingu**. Tento přístup není vhodný jako trvalé řešení, ale je ho možno využít při zavádění, kdy významně urychlí jeho proces. (Mikovcová, 2007)

Struktura uvnitř oddělení controllingu může být rozčleněna dle jednotlivých specializací. Dle Eschenbacha (2004) je možné se setkat s těmito typy:

- specializace podle činností;
- specializace podle funkce;
- specializace podle adresáta.

V první skupině se controlleri specializují na jednotlivé činnosti, například na analýzu investic, podnikové plánování a tvorbu rozpočtu nebo reporting. Vyčlenění dle funkce zahrnuje zřízení controllera pro marketing, logistiku, personální oblast, projekty nebo materiálové hospodářství. Poslední skupinu zahrnuje členění dle divize nebo regionu. (Eschenbach, 2004)

1.6 Úlohy a nástroje controllingu

Podpora manažerů je hlavní úlohou controllerů, a to ve všech fázích řízení. Nejvýznamnější fáze řídicího procesu se dle controllingu týká plánování, realizace plánů a kontroly. Aktivita controllerů zahrnuje zejména tvorbu plánů, jejich koordinaci, kontrolu a zpětnou vazbu. Hlavní částí plánování dle Mikovcové (2007) je:

- **fáze analytická a prognostická**, kde je snaha o získání relevantních informací o minulosti a současnosti sledované veličiny;
- **fáze koncepční**, ve které se zpracovává konkrétní program vedoucí k dosažení cíle.

Následně navazuje implementace plánu, kdy se realizuje daný program a dochází k pravidelnému vyhodnocování postupu realizace ve vztahu k plánu. Pro všechny úrovně řízení je vhodné vybudovat instrumentarium vhodných nástrojů controllingu k zabezpečení těchto aktivit. (Mikovcová, 2007)

Při rozebrání jednotlivých nástrojů controllingu je nutné zohlednit nejen fázi řízení, ale i **strategickou a operativní úroveň controllingu**. Strategický controlling se zabývá zejména podporou managementu při rozhodování, která povede k dlouhodobé prosperitě podniku. Posuzované veličiny mívají nejčastěji kvalitativní charakter a sledují se dlouhodobě. Controller se snaží rozpoznat budoucí vlivy, které mohou mít vliv na budoucí prosperitu podniku. Výstupy získané metodami strategického controllingu by se měly objevit ve strategickém plánování podniku. (Vochozka, Mulač, 2012)

Kvalitativní nástroje jsou založené na individuální nebo kolektivní výpovědi ohledně současného či budoucího stavu a používají informace, které jsou získané prostřednictvím zkušeností, expertním odhadem nebo intuicí. Dle Mikovcové (2007) se jedná například o:

- analýzu globálního okolí a zájmových skupin;
- analýzu odvětví;
- analýzu silných a slabých stránek;
- analýzu potenciálu;
- strategickou bilanci;
- analýzu portfolia;
- analýzu životního cyklu;
- SWOT analýzu.

Operativní controlling zachycuje kratší časové úseky, při nichž porovnává odchylky od plánovaného stavu, pracuje tedy zejména s kvantitativními veličinami. Je chápán jako systém řízení a snaží se optimalizovat činnosti tím, že zasahuje do průběhu podnikových činností. Cílem je využít stávající předpoklady úspěchu a hledat nový potenciál. Metody operativního controllingu zahrnují analýzu ABC, globální analýzu nákladů nebo nákladové modely – analýzu bodu zvratu a rozhodování o kalkulačních metodách. (Vochozka, Mulač, 2012)

Stručný přehled odlišností strategického a operativního controllingu dle Mikovcové (2007) je znázorněn v tabulce číslo 2.

Tabulka 2: Charakteristika operativního a strategického controllingu

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikovcové, 2007

1.7 Podpora systémů controllingu výpočetní technikou

V rámci controllingu se v praxi lze setkat se zpracováním, komprimováním, porovnáváním a analyzováním velkého objemu dat. V současných podnicích se dnes neobejdou bez podpory informačních technologií, které zlepšují poskytování informací a podporují plánování a kontrolu. (Horváth, 2004)

Pod podporou controllingu výpočetní technikou si lze představit použití počítače jako nástroje při plnění úloh controllingu. Bez podpory informačních technologií se dnes neobejde zejména operativní controlling, který slouží ke splnění jeho hlavní úlohy – rychle získat k dispozici informace, s orientací na příjemce a způsobem příslušející situaci. Rozsah funkcí controllingu je dán velikostí podniku. V malých podnicích bývá zpravidla používáno jednodušší softwarové řešení než ve velkých podnicích, to ale neznamená, že nelze vybudovat silný, výpovědi schopný a systematický controlling, který povede k posílení postavení vůči konkurenci. Dle Eschenbacha (2004) mezi obecné požadavky na software, na které je nutné klást důraz dle controllingu, patří:

- spojení operativního a strategického controllingu;
- zobrazení ukazatelů významných pro řízení;
- možnosti plánování ve všech oblastech;
- porovnání plán – skutečnosti ve všech oblastech;
- zahrnutí všech vzájemných závislostí;
- zobrazení a přenos informací významných dat (reporting).

1.8 Reporting

„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“ (Fibířová, Šoljaková, 2010, str. 10)

Pro hodnocení skutečného vývoje ke srovnání se stanovenými cíli a úkoly se využívají **kritéria řízení výkonnosti** (KPI), které jsou nedílnou a velmi důležitou součástí reportingu. K hodnocení výsledků dochází za předem stanovené období. Syntetické finanční ukazatele, jako je rentabilita kapitálu, rentabilita výnosů nebo nákladů, jsou nejčastěji využívány pro relativně samostatné části podniku. Pro vnitropodniková střediska jsou používána analytická kritéria v návaznosti na jejich pravomoci a odpovědnosti. Jedná se zejména o řízení nákladů v kombinaci s naturálními kritérii,

kteře vyjadřují kvalitu a časovou náročnost jednotlivých činností. Výkazy výsledků činnosti jsou pozorovány podrobněji v průřezech, mezi které patří členění dle **skupin a druhů výkonů**, dle **týmů** a dle **zákaznických skupin**. Pro naplnění strategických cílů je vhodné vytvořit systém interních výkazů výkonnosti ve všech základních úrovních a průřezech řízení. Důležitou součástí reportingu jsou i tzv. notes, neboli zdůvodnění a komentáře. (Fibířová, Šoljaková, 2010)

V historickém pojetí reporting sloužil k uchování informací, postupem času se jeho vnímání rozšířilo o zpracování dat a jejich prezentaci. V současné době je součástí reportingu i samotné vyprojektování informační základy a relevantní hodnotící a navigační systém. Jeho hlavním smyslem je zajištění aktuálnosti a kvality informace, a to vnější nebo vnitřní. Obsah a formu informací určují vnitropodnikové směrnice a metodické pokyny. Úkolem reportingu je zejména příprava informací pro management, který je využije k rozhodování a řízení. Vochozka a Mulač (2012) při tvorbě reportu dodržují následující požadavky:

- objektivitu;
- ověřitelnost a srozumitelnost;
- vhodný obsah, forma a struktura zprávy;
- včasnost;
- zásadu stručnosti a adresnosti;
- pravidelnost;
- písemná zpráva by měla být doprovázena ústní prezentací.

Mikovcová (2007) považuje jako základní zdroj informací pro tvorbu reportů ve většině podniků účetnictví. Pro kvalitní reporting je však využití pouze tohoto interního zdroje nedostačující a mělo by obsahovat i informace týkající se podnikového okolí. V praxi se lze ovšem často setkat s nesouladem mezi informacemi existujícími, požadovanými a potřebnými. Je tedy nutné naleznout rovnováhu mezi informacemi, kterými již podnik disponuje z financí a účetnictví a těmi, které potřebuje ke splnění daných úkolů.

Vrcholným výstupem zpracování jednotlivých informací by mělo být zúžené množství dat, které povede k přijetí efektivních opatření a dalšímu rozhodovacímu procesu. V současné době fungují ke zpracování dat vypracované celé systémy, které jsou

napojené na hlavní činnosti podniku. Na obrázku číslo 2 je znázorněn časový průběh tvorby reportu. (Mikovcová, 2007)

Obrázek 2: Časové schéma tvorby reportu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Mikovcové, 2007

Žůrková (2007) reporting člení na dvě základní dělení – **externí a interní**. Externí reporting se vyskytuje zejména u nadnárodních společností, kdy například dceřiné společnosti podávají reporty svým mateřským společnostem. Reporty požadují tedy jiné nadřízené orgány. Kromě nadnárodních společností se s tímto typem lze setkat velmi zřídka, jedním z příkladů může být vyplňování formulářů pro Český statistický úřad. Interní reporting probíhá uvnitř firmy, nejčastěji k majitelům podniku, managementu nebo jednotlivým oddělením.

2 Finanční controlling

Finanční controlling hodnotí efektivitu využití peněžních prostředků v podniku. Jedná se o soubor objektivních kritérií, které slouží pro měření výkonnosti ve srovnání s dříve zjištěnými hodnotami nebo s hodnotami konkurence či odvětvovými průměry. Důležitým aspektem každé organizační struktury je strategický a finanční controlling, který zajišťují její efektivnost. Je tedy důležité dosáhnout rovnováhy mezi strategickým a finančním controllingem. (Fotr, 2012)

2.1 Funkce a organizační vymezení finančního controllingu

Dle Freiberga (1996, str. 15) finanční controlling představuje „*subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku.*“ Jeho funkčnost určuje kvalita využívaných controllingových metod a technik, konzistence plánovacích a kontrolních mechanismů a kvalita informačních systémů. Základními funkcemi finančního controllingu je:

- získávání finančních zdrojů;
- správa finančních zdrojů;
- užití finančních zdrojů.

Podnik získává finanční zdroje od zákazníků a z kapitálového trhu. Získané zdroje se dělí na část, která je ponechána v podobě rezerv likvidity, a na část sloužící k financování provozu a investic a k vypořádání splátek, daní či výplatě dividend. Výše uvedené funkce dle Freiberga (1996) prochází konkrétními fázemi procesu řízení:

- fázi plánování;
- fázi realizace;
- fázi kontroly.

Fáze plánování zahrnuje analytické činnosti, vytváření prognóz finančních toků a tvorbu opatření k vyrovnání schodků či přebytků likvidity. Aktivity nutné pro realizaci plánu jsou obsahem fáze realizace. Poslední fáze se zabývá kontrolou plánu a skutečnosti a v případě odchylek zkoumá jejich příčinu a navrhuje příslušná regulační opatření. (Freiberg, 1996)

Finanční controlling může být organizačně vymezen jako součást controllingového úseku či oddělení vykonávajícího jeho funkce, nebo může být samostatně vyčleněn.

V druhém případě lze vidět výhodu ve vytvoření lepších podmínek pro prosazování aspektu likvidity v podnikových rozhodovacích procesech a vznik protiváhy vůči převládající orientaci podniků na aspekty ziskovosti a hospodárnosti. (Freiberg, 1996)

2.2 Controlling likvidity

K měření likvidity se dle Jindřichovské (2006) používá několik nástrojů, hlavními z nich jsou pracovní kapitál a cash flow. Vývoj posledních let dává větší přednost metodě sledování cash flow, která je blíže popsána v následující kapitole číslo 2.3. Analýza pracovního kapitálu si však stále udržuje svoji pozici, neboť dosahuje relativně vysoké vypovídací schopnosti.

Jako první je nutné rozlišit pojmy likvidnost a likvidita. **Likvidnost** je schopnost majetkových složek podniku transformovat se na peněžní prostředky, a to bez větších ztrát. Nejvíce likvidním majetkem jsou peníze, poté pohledávky za výrobky a služby, zásoby výrobků, polotovary, suroviny; stroje a na posledním místě budovy. **Likvidita** podniku znamená míru schopnosti podniku hradit své závazky v blízké budoucnosti. O likviditě podniku hovoříme, vezmeme-li v úvahu výši splatných závazků podniku a poměříme ji s výší likvidních aktiv. Lze ji vyjádřit ve formě poměrových ukazatelů jako stupně likvidity, kde se v čitateli nachází složky likvidních aktiv a ve jmenovateli krátkodobé závazky zahrnující krátkodobé bankovní úvěry. V případě, že je podnik trvale nelikvidní, lze hovořit o platební neschopnosti neboli insolvenční. Podnik v tomto případě není schopen hradit dluhy ve lhůtách jejich splatnosti. Výhodná však není ani nadbytečná likvidita, kdy podnik drží přebytečné množství likvidních prostředků, které by mohly být lépe využity. (Synek, 2011)

Od likvidity je nutné zvlášť vymezit pojem **solventnost**, která představuje dlouhodobou schopnost podniku hradit své závazky ve lhůtách splatnosti. (Hrdý, Krechovská, 2016)

Základní podmínkou úspěšné existence podniku v podmínkách trhu je jeho trvalá platební schopnost. Finanční riziko vyplývá zejména ze struktury finančních zdrojů a zahrnuje časovou dimenzi. Pro zodpovězení otázky, zda je podnik schopen včas hradit své krátkodobé závazky, je důležitý rozbor vztahů mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. (Valach, 1997)

Řezňáková (2010, str. 34) tvrdí, že „*předpokladem zachování platební schopnosti podniku je řízení zdrojů financování podle splatnosti, tj. z hlediska času, po který může management podniku s jednotlivými zdroji disponovat.*“ Pro zachování platební schopnosti podniku musí platit základní předpoklad, kterým je soulad doby splatnosti zdrojů a jejich použití, neboli doby vázanosti jednotlivých složek majetku. Tento princip je označován jako základní pravidlo financování a říká, že dlouhodobý majetek by neměl být financován krátkodobými zdroji.

2.2.1 Ukazatele likvidity

Při hodnocení ukazatelů likvidity je nutné si uvědomit, že oběžná aktiva negenerují žádný zisk a naopak v nich má podnik vázány své zdroje. Ukazatele likvidity zobrazují skutečnost, zda je podnik schopen dostát svým závazkům. Úroveň likvidity nezávisí pouze na rozsahu krátkodobých závazků, ale i na dalších okolnostech jako je například makroekonomické prostředí podniku. V případě jeho nestabilního vývoje musí podnik držet určité rezervy. Další podstatnou skutečností je uplatňovaná technologie v podniku, délka výrobního cyklu, šíře sortimentu a podobně. (Kislingerová, 1999)

Základními ukazateli likvidity jsou poměrové ukazatele, kde jde o poměr jedné či více složek oběžného majetku ke krátkodobým závazkům podniku. Údaje jsou používány z rozvahy podniku. Mezi nejsledovanější ukazatele patří **běžná likvidita** (current ratio), která zobrazuje schopnost podniku transformovat svůj oběžný majetek na peněžní prostředky a uhradit své krátkodobé závazky. Hrdý a Krechovská (2016) formulují vzorec následovně:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Ukazatel běžné likvidity zajímá zejména krátkodobé věřitele podniku, neboť podstupují riziko, že jim závazky nebudou uhrazeny. S růstem hodnoty ukazatele běžné likvidity se zvyšuje pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Vypovídací schopnost tohoto ukazatele závisí na dalších skutečnostech, jako je struktura oběžných aktiv, likvidnost jednotlivých druhů oběžných aktiv nebo druh odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. (Valach, 1999)

Ukazatel **pohotovité likvidity** (quick asset ratio) se snaží odstranit z oběžných aktiv nejméně likvidní aktiva. Suma oběžných aktiv je snížena o zásoby, které jsou nejméně likvidní částí oběžných aktiv. U čitatele ukazatele je vhodné hodnotu upravit o

nedobytné pohledávky. Spíše než porovnávání pohotové likvidity s ostatními podniky je užitečnější sledovat vývoj tohoto ukazatele v čase. Příliš vysoká hodnota pohotové likvidity značí, že podnik váže vysoký objem pohotových prostředků, které generují velmi malý či nulový úrok a negativně tím působí na celkovou výkonnost podniku. Vzorec pohotové likvidity dle Kislingerové (2007) je následovný:

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

Běžná a pohotová likvidita patří k nejvíce používaným ukazatelům likvidity. Pro úplnost je třeba doplnit ještě jeden nejpřísnější ukazatel likvidity – **hotovostní likviditu** (cash position ratio). V čitateli se počítá pouze s pohotovými platebními prostředky, které zahrnují nejen sumu prostředků dostupných na běžném nebo jiném účtu a v pokladně, ale i volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry či šeky. Kislingerová (2007) definuje vzorec pro hotovostní likviditu následovně:

$$\text{Hotovostní (peněžní) likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Optimální hodnoty pro výše uvedené ukazatele likvidity jsou zobrazeny v následující tabulce. Je nutné zmínit, že hodnoty jsou pouze orientační a závisí na oboru podnikání, ve kterém podnik působí.

Tabulka 3: Doporučené rozmezí ukazatelů likvidity

Ukazatel	Doporučované rozmezí
Běžná likvidita	1,5 – 2,5
Pohotová likvidita	1 – 1,5
Hotovostní likvidita	≥ 0,2

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hrdého a Horové, 2016

Ukazatele likvidity používají údaje z rozvahy sestavené k určitému datu, mají tedy pouze statický charakter. Často jsou proto rozšiřovány o ukazatel, který je zjišťovaný z tokové veličiny cash flow. Jedná se o poměr cash flow z provozní činnosti k přepočtenému průměrnému stavu krátkodobých závazků. Výsledná hodnota by měla být vyšší než 40 %. (Valach, 1999) Vzorec spolu s dalšími ukazateli je uveden v podkapitole číslo 2.3.3.

2.2.2 Controlling průběžné likvidity

Zásadním předpokladem pro udržení likvidity je vybilancování příjmů a výdajů jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém časovém horizontu. Tohoto požadavku lze dosáhnout prostřednictvím finančních plánů, které tvoří nenahraditelný nástroj řízení likvidity, a jejich kontroly. Podmínka každodenní likvidity dle Freiberga (1996) může být sestrojena v následující podobě:

$$\text{Platební síla daného dne} \geq \text{výdaje splatné v daný den} \quad (4)$$

Pod pojmem platební síla daného dne si lze představit disponibilní peněžní prostředky, které jsou daný den volné k úhradě splatných závazků. Do těchto peněžních prostředků jsou zahrnuty počáteční stavy vkladů na požádání, nevyužitá úvěrová rámce, které lze čerpat bez časové prodlevy a příjmy daného dne. Podmínka každodenní likvidity by měla být splněna jak pro jednotlivá bankovní konta, tak za podnik jako celek. V případě, že tato podmínka není splněna nebo naopak platební síla je příliš vysoká, mělo by dojít k přesunům peněžních prostředků, a to například pomocí odkladů úhrad závazků, eskontu či postoupení směnek, vyrovnání schodků a přebytků mezi bankovními konty či krátkodobých investic volných peněžních prostředků. (Freiberg, 1996)

2.2.3 Controlling pracovního kapitálu

Hlavní funkce finančního controllingu spočívá v řízení procesu využívání kapitálu. Jeho úkolem je pak analýza, plánování a kontrola finančně hospodářských účinků užití kapitálu. Controllingový proces v oblasti krátkodobého užití je zaměřen na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku. Tento kapitál se nazývá **pracovní kapitál** a obíhá zásobovacím, výrobním a odbytovým procesem podniku. (Freiberg, 1996)

Synek (2011) pracovní kapitál rozlišuje na **hrubý pracovní kapitál** (gross working capital), který zobrazuje veškerá oběžná aktiva používaná v podniku, a na **čistý pracovní kapitál** (net working capital).

Výpočet čistého pracovního kapitálu je možný dvěma způsoby. K výpočtu lze přistoupit ze strany aktiv, neboli pohledem manažera, nebo ze strany pasiv, tedy z pohledu vlastníka. Přestože úhel pohledu je jiný, oba výkazy vypovídají o stejné veličině – změně likvidity. (Růčková, Roubíčková, 2012)

Synek (2011) uvádí ve své publikaci následující dva vzorce výpočtu čistého pracovního kapitálu.

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

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

Hodnota čistého pracovního kapitálu by měla vyjít kladná. V případě záporného výsledku vzniká **tzv. nekrytý dluh** a podnik není schopen splácet okamžité splatné závazky a je nutné změnit strukturu financování z hlediska splatnosti. (Režňáková, 2010)

Pracovní kapitál zajišťuje financování běžných činností podniku. Dochází zde však k rozporu mezi ziskovostí a likviditou. Likvidita podniku je tím lepší, čím více firma investuje do krátkodobých aktiv, zejména do hotovosti a cenných papírů, které ovšem generují malý výnos. Zvyšování likvidity jde tedy pouze za předpokladu snižování rentability a naopak. Konflikt mezi likviditou a výnosností se nachází i u krátkodobých pasiv. Jejich výhodou však je větší flexibilita a nižší náklady financování. Za nevýhodu lze považovat, že nejsou dlouhodobě zafixované a že mohou být nedostupné. (Jindřichovská, 2013)

Pracovní kapitál zobrazuje tu část oběžných aktiv, která je financována prostřednictvím dlouhodobých zdrojů a slouží jako „finanční polštář“ v případě, že je podnik nucen náhle splatit všechny své krátkodobé závazky nebo jejich velkou část. Vývoj pracovního kapitálu a krátkodobé solventnosti nezajímá jen management firmy, ale i její krátkodobé věřitele jako jsou banky nebo dodavatelé. Zdroje pracovního kapitálu tvoří:

- jakýkoliv růst položek krátkodobých aktiv v rozvaze;
- jakýkoliv pokles položek krátkodobých závazků firmy.

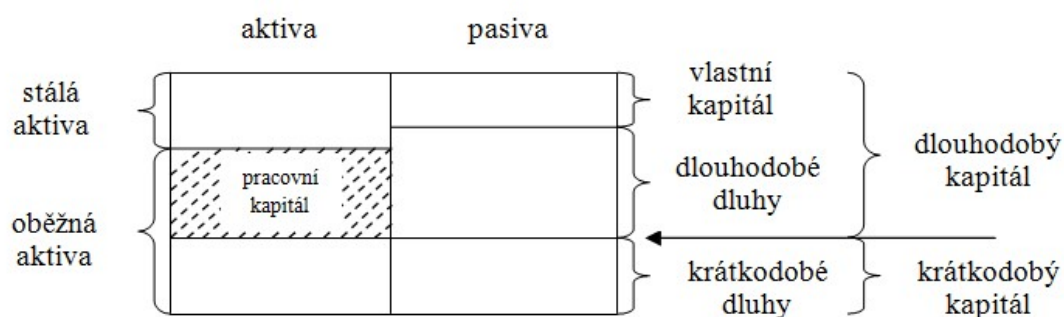
(Bláha, Jindřichovská, 2006)

Řízení pracovního kapitálu má dle Synka (2011) dvě základní úlohy:

- určit optimální výši každé položky oběžných aktiv a jejich celkové sumy;
- určit jakým způsobem oběžný majetek financovat.

Část oběžných aktiv (například pojistné zásoby) je v podniku vázána trvale, část je vázaná přechodně (například sezónní zásoby). Úkolem řízení pracovního kapitálu je rozhodnout o financování jednotlivých složek oběžných aktiv. Finanční manažeři mohou financovat oběžná aktiva dlouhodobými dluhy a přechodná oběžná aktiva krátkodobými dluhy. Tento způsob se nazývá jako umírněný přístup. Agresivní přístup volí financování trvalých oběžných aktiv a části stálých aktiv pomocí krátkodobých dluhů. Posledním způsobem je konzervativní přístup, kdy je dlouhodobým dluhem financována i část přechodných aktiv. Obecné odvození pracovního kapitálu z položek rozvahy je znázorněno na obrázku číslo 3. (Synek, 2011)

Obrázek 3: Odvození pracovního kapitálu z rozvahy



Zdroj: Vlastní zpracování dle Synka, 2011

Z pracovního kapitálu vycházejí výpočty ukazatelů likvidity. Je nutné ještě zmínit, že ne všechny položky určující výši pracovního kapitálu, jsou ve skutečnosti likvidní. Jedná se například o nedobytné pohledávky nebo neprodejně zásoby. (Synek, 2011)

Potřebná výše čistého pracovního kapitálu závisí zejména na délce obrotového cyklu peněz, dále kromě toho na konkurenci, stabilitě trhu či na daňových a celních předpisech. (Růčková, Roubíčková, 2012)

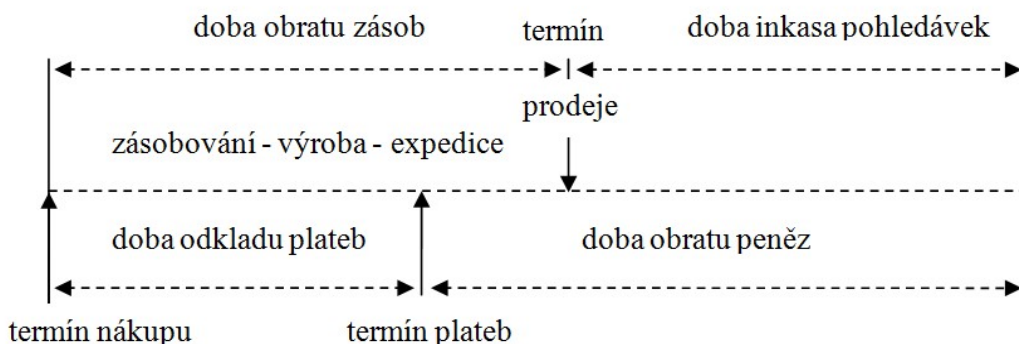
„Obratový cyklus peněz OCP (cash conversion cycle, u nás též hotovostní cyklus) je doba mezi platbou za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků.“ (Synek, 2011, str. 336)

Obratový cyklus peněz se skládá ze tří ukazatelů – z doby obratu zásob, z doby obratu pohledávek a z doby obratu závazků. Výpočet všech tří uvedených ukazatelů bude blíže představen v následujících kapitolách. Obratový cyklus peněz se tedy následně vypočte jako součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek a od této sumy je odečtena

doba odkladu plateb (doba obratu závazků). Obecně podnik potřebuje tím méně pracovního kapitálu, čím menší je obratový cyklus peněz. Vzorec dle Synka (2011) je následující:

$$\text{OCP} = \text{DO zásob} + \text{DO pohledávek} - \text{doba odkladu plateb} \quad (7)$$

Obrázek 4: Obratový cyklus peněz



Zdroj: Vlastní zpracování dle Synka, 2011

Pro určení kapitálové potřeby peněz potřebujeme zjistit kromě obratového cyklu peněz také jednodenní náklady na prodané zboží. Ty lze vypočítat z celkových nákladů, které lze zjistit jako součet nákladových položek ve výsledovce vydělených počtem dní v roce. **Kapitálovou potřebu oběžného majetku** pak lze dopočítat jako součin celkových jednodenních nákladů a obratového cyklu peněz. Synek (2011) uvedl ve své publikaci následující vzorec:

$$\text{Jednodenní náklady} = \frac{\text{Celkové náklady}}{360} \quad (8)$$

$$\text{Kapitálová potřeba} = \text{Obratový cyklus peněz} \times \text{Jednodenní náklady} \quad (9)$$

2.2.4 Controlling pohledávek

„Řízení pohledávek zahrnuje stanovení a udržování optimální výše a doby splatnosti pohledávek a rozhodování o optimální úvěrové politice podniku, tj. komu prodat na úvěr a komu nikoliv.“ (Hrdý, Krechovská, 2016, str. 185)

Poskytnutí obchodního úvěru odběratelům je zpravidla běžnou součástí každého konkurenceschopného a prodejně úspěšného podniku. Výjimku tvoří firmy se silným tržním postavením, které si mohou sami určovat platební podmínky. V případě poskytnutí obchodního úvěru vzniká rozdíl mezi účetní a peněžní realizací prodejů, který vede ke vzniku pohledávek. (Freiberg, 1996)

Dle Kislingerové (2007) existují dva hlavní důvody, proč řídit pohledávky ve firmě. První z nich je snaha předejít vysokému množství faktur, které by zákazníci platili se zpožděním. A druhým důvodem je omezení či alespoň minimalizace podílu nedobytných pohledávek.

Riziko nezaplacení lze zmírnit nebo zcela eliminovat prostřednictvím různých instrumentů. První možností zmírnění tohoto rizika jsou vhodně nastavené smluvní podmínky. Dále je možno použít určité formy zástavního práva, ručení a zajišťující instrumenty například dokumentární akreditiv, dokumentární inkaso, bankovní záruky či avalované směnky. Podnik může také využít faktoring či forfaiting pohledávek, pojištění nebo úvěrové limity pro jednotlivé obchodní partnery. V případě, že podnik již vlastní nedobytné pohledávky, řešením této situace může být tvorba opravných položek nebo odpisy pohledávek. (Hrdý, Krechovská, 2016)

Jak je řízení pohledávek efektivní, lze sledovat prostřednictvím ukazatele **dobu obratu pohledávek** (DOP), který ukazuje, po jak dlouhou dobu je majetek podniku vázán ve formě pohledávek. Pro výpočet se používají zejména pohledávky z obchodního styku a tržby je třeba snížit o případný prodej za hotové. Hodnota ukazatele by měla korespondovat s průměrnou dobou splatnosti faktur. Hrdý a Krechovská (2016) uvádějí následující vzorec pro výpočet:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}/365} \quad (10)$$

Pro úplnost je třeba doplnit i vzorec **obratu pohledávek**, který měří počet pohledávek za dané období a zobrazuje rychlost jejich přeměny v peněžní prostředky. Podnik rychleji inkasuje své pohledávky, čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele. Vzorec obratu pohledávek dle Hrdého a Krechovské (2016) je následovný:

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (11)$$

Podobným způsobem jako dobu obratu pohledávek lze vypočítat i **dobu obratu závazků** (DOZ) a **obrat závazků**. Vzorce jsou pro jednotnost opět uvedeny od Hrdého a Krechovské (2016):

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrný stav závazků}}{\text{tržby}/365} \quad (12)$$

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}} \quad (13)$$

2.2.5 Controlling zásob

„Potřeba zásob vzniká v důsledku časového nesouladu mezi nákupem a prodejem zboží, dodávkou a spotřebou materiálu nebo dokončením výrobku a jeho prodej. Vychází z technologického charakteru výroby a procesu poskytování služeb.“ (Hrdý, Krechovská, 2016, str. 182) Stanovení optimální výše, struktury zásob a vhodného způsobu financování je hlavním cílem řízení zásob v podniku.

Při rozhodování o úrovni objemu zásob v podniku by měl být zohledněn optimální poměr mezi riziky a náklady, mezi které patří zejména:

- náklady držby zásob;
- náklady na pořízení zásob;
- náklady z nedostatku zásob;
- náklady na objednávání a přijímání zásob;
- náklady kapitálu;
- náklady vzniklé poklesem hodnoty zásob. (Freiberg, 1996)

Je samozřejmé, že středem zájmu jsou zejména ty položky zásob, které dosahují nejvyšších hodnot nebo tzv. kritické položky, jejichž nedostatek může vést k významným škodám. Odhalení těchto položek lze například pomocí Paretovy (ABC) analýzy. (Freiberg, 1996)

Analýza ABC je považována za významný nástroj ke stanovení priorit. Díky tomu, že umožňuje cílené a hospodárné postupy, má pro controlling mimořádný význam. Analýza ABC porovnává navzájem objemy a hodnoty a ukazuje, že i malá množství mohou reprezentovat velké hodnoty. Prostřednictvím poznání priorit lze stanovit důležitost jednotlivých úkolů, postupů, materiálů, dodavatelů nebo třeba skupin zákazníků. (Vollmuth, 1999)

Metoda ABC dle Kislingerové (2007) dělí položky do tří skupin dle jejich významu a pro každou skupinu používá diferencovaný přístup řízení zásob.

- **Skupina A** zahrnuje položky s relativně vysokým podílem na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob (60 – 80 %), ale s relativně malým podílem na celkovém počtu položek (5 – 10 %). Podnik by měl této skupině věnovat největší pozornost.

- **Skupinu B** obsahuje položky tak, aby podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob odpovídal podílu na celkovém počtu položek (podíl činí 10 – 20 %).
- Položky ve **skupině C** tvoří velmi malý podíl na hodnotově vyjádřené spotřebě zásob (5 – 10 %) při podílu na celkovém počtu skladovaných položek (60 – 80 %). U této skupiny není vyžadována větší pozornost podniku.

Výše a způsoby řízení zásob ovlivňují rentabilitu podniku a potřebu disponibilních finančních zdrojů. Jak podnik využívá tento faktor ke své prosperitě, je základní klíčovou otázkou, kterou lze zjistit prostřednictvím ukazatelů. Nejčastěji jsou k tomuto účelu používané finanční ukazatele **obrat zásob a doba obratu zásob**, které vychází z dostupných dat a zároveň umožňují mezipodnikové srovnání. (Kislingerová, 2007)

Obrat zásob říká, kolikrát dojde k přeměně zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po jejich opětovný nákup. Pokud tento ukazatel dosahuje nižších hodnot ve srovnání s oborovým průměrem, značí to nebezpečí pro platební schopnost podniku v důsledku držení přebytečných zásob, které nejsou produktivní a nenesou žádný výnos. Hrdý a Krechovská (2016) uvádějí následující vzorec obratu zásob:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} \quad (14)$$

Doba obratu zásob zjišťuje, po kolik dnů jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. Lze vypočítat pomocí dvou způsobů a měl by mít to nejnižší hodnotu. Způsoby výpočty dle Hrdého a Krechovské (2016) jsou následovný:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}/365} \quad (15)$$

$$\text{nebo Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{obrat zásob}} \quad (16)$$

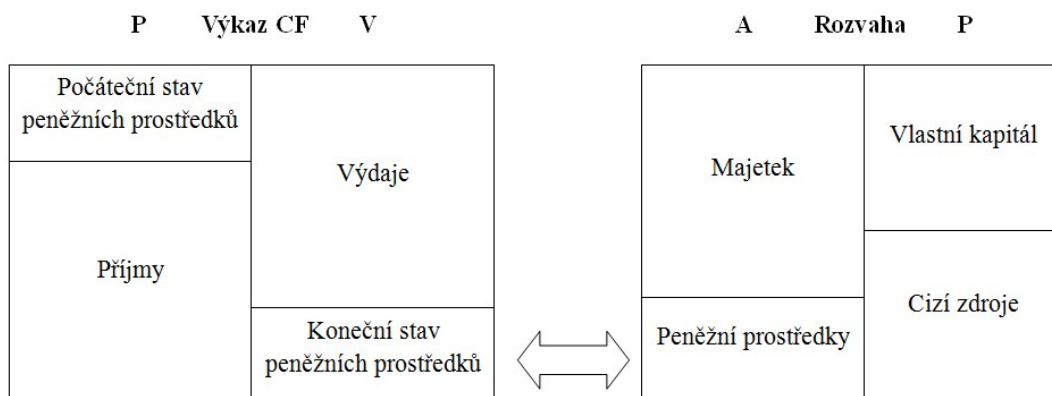
2.3 Controlling cash flow

Pojem cash flow pochází z USA, kde jeho zjišťování a sledování bylo vyžádáno z potřeby kapitálových trhů. Výraz cash flow většinou nebývá překládán a znamená tok peněz. Od roku 1977 je vykazování cash flow povinnou součástí účetní závěrky v USA. Toto rozhodnutí bylo postupně zavedeno i v dalších zemích. Cash flow lze charakterizovat jako skutečný tok peněžních prostředků podniku za dané období

v souvislosti s jeho činností. Jedná se také o východisko pro řízení likvidity podniku. (Sedláček, 2010)

Zatímco účetní výkazy rozvaha a výkaz zisku a ztráty jsou založeny na aktuálním principu, výkaz cash flow je založen na tzv. **metodě dvou hřebíků** (příjmy a výdaje). Zobrazuje informace o příjmech a výdajích, které podnik realizoval v minulém účetním období. Je zřejmé, že by příjmy podniku měly převyšovat jeho výdaje. V praxi se lze setkat se situací, že podnik je ziskový, přesto je ale současně platebně neschopný. Dle Kislingerové (2007, str. 58) koncepce výkazu cash flow vychází „z časového nesouladu hospodářských operací a jejich finančního zachycení, tj. z rozdílů mezi náklady a výnosy na jedné straně a výdaji a příjmy na straně druhé.“ Na obrázku číslo 5 je znázorněn vztah cash flow a rozvahy.

Obrázek 5: Vztah cash flow a rozvahy



Zdroj: Vlastní zpracování dle Martinovičové a kol., 2014

Rozdíl mezi ziskem a cash flow

Za hlavní cíl podnikání lze považovat zhodnocení vloženého kapitálu, ke kterému dochází prostřednictvím tvorby zisku. Zisk však nepředstavuje skutečné peníze, ale účetní veličinu. Skutečné peníze, tedy cash flow, jsou zobrazeny jako rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji. (Synek, 2010)

Důvody odlišnosti zisku a cash flow jsou dány následujícími aspekty:

- rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžních vyjádřením;
- časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich účetním zachycením;

- používání různých účetních metod, které vedou k rozdílům mezi výnosy a příjmy, mezi náklady a výdaji, mezi ziskem a cash flow. (Synek, 2007)

2.3.1 Struktura výkazu cash flow

Důležitou zásadou pro možnost komparace cash flow v čase je stálost metod a také to, že přeměna položek uvnitř peněžního fondu není považována za peněžní toky a výkaz cash flow je tedy nebere v úvahu, neboť jsou součástí cash managementu. Obsah fondu lze dle Sedláčka (2010) dělit na dvě složky:

- peněžní prostředky (peněžní hotovost podniku v pokladně včetně cenin a na účtech v bankách včetně peněz na cestě);
- peněžní ekvivalenty (neboli likvidní finanční aktiva například dlouhodobé peněžní úložky s nejvýše tříměsíční výpovědní lhůtou nebo obchodovatelné cenné papíry).

Peněžní toky lze rozlišit z provozní, finanční a investiční činnosti podniku:

- **Provozní peněžní toky** (souvisí se základní výdělečnou činností podniku);
- **Investiční peněžní toky** (týkají se nákupu a prodeje dlouhodobého majetku, půjček a úvěrů, které nejsou považovány za provozní);
- **Finanční peněžní toky** (jsou následkem změn ve velikosti a složení vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků, jsou zde zahrnuty i platby týkající se dividend a podílů společníků). (Hinke, Bárková, 2010)

2.3.2 Metody vykazování cash flow

Pro sestavení výkazu cash flow lze využít **přímou nebo nepřímou metodu**. Přímá metoda sleduje jednotlivé položky příjmů a výdajů peněz za dané období a je používána zejména v krátkém časovém horizontu, především při tvorbě plánů příjmů a výdajů na čtvrtletí, měsíce, dekády či dny. (Řezňáková, 2010)

U přímé metody je přehled peněžních toků založen na skutečných platbách, neboli na čistých peněžních tocích, a příjmy a výdaje jsou seskupeny do předem vymezených položek. Výhodou této metody je, že zobrazuje hlavní kategorie peněžních příjmů a výdajů. Jako nevýhodu lze považovat to, že nejsou zřetelné zdroje a užití peněžních prostředků. Částečně lze tento problém odstranit tím, že účel užití peněžních prostředků

je zachycen na účetních dokladech. Dle Knápkové (2012) lze přímou metodu schematicky vyjádřit následovně:

$$\begin{array}{r}
 \text{Počáteční stav peněžních prostředků} \\
 + \text{ Příjmy za určité období} \\
 - \text{ Výdaje za určité období} \\
 \hline
 = \text{ Konečný stav peněžních prostředků}
 \end{array}
 \quad \left. \vphantom{\begin{array}{r} \\ \\ \\ \\ \end{array}} \right\} \text{CF}$$

Druhá z metod, která zjišťuje stav peněžních prostředků podniku, je nepřímá metoda. Výsledek této metody je zjišťován na základě nepřímých signálů o změně stavu peněžních prostředků, které přicházejí především z rozvahy z počátku období a konce období. Informace jsou používány rovněž z výkazu zisků a ztráty. (Váchal, 2013)

Tabulka 4: Sestavení cash flow nepřímou metodou

Provozní činnost
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
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>
Investiční činnost
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku
- odpisy
<i>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</i>
Finanční činnost
+ 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
Výdaje z rozdělení zisku (dividendy, apod.)
Přírůstek / úbytek zadrženého zisku mínus zisk po zdanění
<i>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</i>
- přírůstek / + úbytek krátkodobého finančního majetku

Zdroj: Vlastní zpracování dle studijních materiálů z předmětu Taktický management podniku, 2018

Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření (rozdílu mezi výnosy a náklady), který se transformuje na tok peněz, tedy na rozdíl mezi příjmy a výdaji. Výsledek hospodaření dle Knápkové (2012) je nutné upravit o následující položky:

- každý náklad nemusí být současně i výdajem;
- každý výdaj nemusí být současně i nákladem;
- každý výnos nemusí být současně i příjmem;
- každý příjem nemusí být současně i výnosem.

2.3.3 Ukazatele s využitím cash flow

Ukazatele cash flow patří mezi nedílnou součást systému ukazatelů, které jsou používané k finančně hospodářské analýze podniku. Prostřednictvím ukazatelů lze snadno a rychle rozpoznat finančně hospodářskou pozici podniku a to jak v rámci interní analýzy, tak i ze strany externích subjektů. (Freiberg, 1997)

Dle Růčkové (2010, str. 63) je „*úkolem analýzy peněžních toků zachytit jevy, které signalizují platební potíže, a posoudit, k jakému výsledku spěje finanční situace firmy.*“ Varovné signály mohou vyplývat již ze samotné struktury peněžních toků či ze vzájemného poměru příjmů a výdajů. Významnou vypovídací schopnost mají ukazatelé poměřující finanční toky z provozní činnosti k určitým složkám rozvahy či výkazu zisku a ztráty. Vymezení obsahu ukazatele je dáno účelem jejich použití. Účel ukazatelů cash flow je určen potřebou vyjádření vnitřní finanční síly podniku. Základní vztah, který zobrazuje výpočet cash flow v podobě **vnitřního finančního potenciálu**, vyjadřuje následující rovnice.

$$\text{Cash flow} = \text{zisk} + \text{odpisy} \pm \text{změna dlouhodobých rezerv} \quad (17)$$

Rentabilita tržeb

Tento ukazatel zobrazuje finanční výkonnost podniku. Jeho pokles naznačuje zvýšený objem výnosů nebo snížení vnitřního finančního potenciálu podniku. Ukazatel je vhodným doplňkem k indikátoru ziskové výnosnosti, neboť není tolik ovlivněn investičními cykly, stupněm novosti nebo odepsanosti fixních aktiv. Vzorec dle Sedláčka (2010) je následující:

$$\text{Výnosnost tržeb} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{roční tržby}} \quad (18)$$

Rentabilita obratu

Ukazatel rentability obratu vyjadřuje finanční efektivitu podnikového hospodaření. Obratem jsou zde myšleny příjmy z běžné činnosti podniku. Výše a vývoj v čase ukazatele zobrazuje schopnost podniku generovat z obratového procesu finanční přebytky, které jsou nutné pro další posilování pozice podniku. Výpočet dle Růčkové (2010) je následovný:

$$\text{Obratová rentabilita} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{obrat}} \quad (19)$$

Rentabilita celkového kapitálu

Indikátor poměruje cash flow (před uplatněním finančních nákladů) k celkovému kapitálu (aktivům) podniku. V případě, že je tato rentabilita nižší, než je průměrná úroková míra placená bankám z úvěru, aktiva podniku nejsou schopna generovat tolik, kolik vyžadují splátky úvěru a bankovní úvěry představují pro podnik nebezpečí. V opačném případě, kdy rentabilita dosahuje vyššího procenta, je výhodnější mít úvěrů co nejvíce, neboť působí jako nástroj růstu podniku. Sedláček (2010) uvádí následující vzorec výpočtu:

$$\text{Výnosnost celkového kapitálu} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{kapitál}} \quad (20)$$

Rentabilita vlastního kapitálu z CF

Jedná se o doplňkový ukazatel k ziskové rentabilitě vlastního kapitálu, není však zkreslen odpisy a tvorbou dlouhodobých rezerv. Vzorec dle Sedláčka (2010) je následovný:

$$\text{Výnosnost vlastního kapitálu} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (21)$$

Stupeň oddlužení

Stupeň oddlužení je zobrazen jako poměr mezi financováním cizím kapitálem a schopností podniku hradit vzniklé závazky z vlastní finanční síly. Často je možno se setkat s interpretací ukazatele jako převrácené hodnoty doby návratnosti úvěru. Optimální hodnota je stanovena mezi 20 a 30 %, nicméně větší vypovídací schopnost má při sledování vývoje v čase. V případě klesající hodnoty se podnik může setkat s rostoucí finanční napjatostí jeho finanční pozice. Výpočet ukazatele dle Růčkové (2010) má následující tvar:

$$\text{Stupeň oddlužení} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}} \quad (22)$$

Stupeň samofinancování investic

Dle Růčkové (2012) představuje tento ukazatel míru finančního krytí investice z vlastních vnitřních finančních zdrojů podniku. V případě, že dosahuje hodnoty vyšší než 100 %, umožňuje alternativní využití volných finančních prostředků. Jinak naopak vypovídá o nutnosti využít externích finančních zdrojů. Růčková (2012) uvádí následující vzorec výpočtu:

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

Likvidita z cash flow

Posledním často využívaným ukazatelem je likvidita z cash flow, neboť peněžní tok je tokovým ukazatelem likvidity. Dle Sedláčka (2010) je vzorec zobrazen následovně:

$$\text{Likvidita z CF} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (24)$$

2.3.4 Prognóza cash flow

Sestavení prognózy cash flow je hlavním atributem v procesu tvorby krátkodobého finančního plánu. Pro prognózu cash flow jsou za datovou základnu považovány dílčí operativní plány odbytu, zásobování, výroby, investic a personálního rozvoje. Spolehlivost prognózy cash flow závisí na přesnosti těchto plánů. Problémem může být převod dat operativních plánů do podoby příjmů a výdajů, neboť obsahují data zejména v podobě výnosů a nákladů a neobsahují údaje o výši a časovém okamžiku plateb. Při tvorbě prognózy cash flow jsou dle Freiberga (1997) využívány následující techniky:

- **Pragmatická technika** – forma expertního odhadu, která je založena na získávání a zpracování informací. Největší problém je s odhadem příjmů a výdajů u výkonů podniku, u nichž nejsou známy objemové ani časové parametry.
- **Extrapoláční technika** – je založena na matematicko statistických metodách zpracování retrospektivních dat a na jejich predikci do budoucnosti. Cílem je rozpoznat trendy a cykly vývoje veličin. Předpokladem extrapolace je zejména podmínka kontinuity vývoje.
- **Kauzální technika** – je založena na příčinně následných vazbách mezi podnikovými jevy. Zásadní je věcná souvislost jevů, nikoliv závislost v čase, jako například ze smluv se zákazníky je možno odvodit velikost pohledávky i požadavky na zásobování.

Struktura prognózy cash flow zahrnuje příjmy a výdaje za dané období. V globálním pojetí je možnost znázornit danou strukturu následovně:

Tabulka 5: Struktura prognózy cash flow

Příjmy daného období
- Výdaje daného období
= <i>Saldo příjmů a výdajů</i>
+ Počáteční stav peněžních prostředků na začátku plánovacího období
= <i>Konečný stav peněžních prostředků na konci plánovacího období</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Freiberga, 1997

Výsledek prognózy informuje o stavu volných peněžních prostředků nebo o jejich dodatečné potřebě. V případě, že na konci období zůstanou volné peněžní prostředky, lze je ponechat na běžném účtu či je hmotně či finančně investovat. V opačné situaci je nutné najít způsob krytí dodatečných peněžních prostředků. (Freiberg, 1997)

3 Cíl a metodika praktické části

Cílem diplomové práce na téma „Controlling likvidity a cash flow ve zvoleném podniku“ je zhodnotit controllingové aktivity ve zvolené společnosti, provést příslušnou finanční analýzu se zaměřením na ukazatele likvidity a cash flow a následně navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení situace do budoucna.

Finanční analýza vybraných ukazatelů bude provedena za roky 2012 až 2016. K výpočtům bude použit nástroj MS Excel. Podkladem pro finanční analýzu jsou účetní výkazy společnosti Rodenstock ČR s.r.o., které jsou součástí přílohy. Vybrané ukazatele budou porovnány s oborovými průměry v oblasti zpracovatelského průmyslu, které jsou čerpány z webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. K finanční analýze jsou použity vzorce z následující tabulky, které byly již podrobněji specifikovány v teoretické části diplomové práce a vychází z odborné literatury.

Tabulka 6: Vzorce použité pro finanční analýzu

Ukazatel	Vzorec
Běžná likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Pohotová likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Hotovostní likvidita	$\frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$
Čistý pracovní kapitál	oběžná aktiva – krátkodobé závazky
Obrat zásob	$\frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}}$
Doba obratu zásob	$\frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}/365}$
Obrat pohledávek	$\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$
Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}/365}$
Obrat závazků	$\frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}$
Doba obratu závazků	$\frac{\text{průměrný stav závazků}}{\text{tržby}/365}$
Obratový cyklus peněz	DO zásob + DO pohledávek – DO závazků

Jednodenní náklady	$\frac{\text{celkové náklady}}{360}$
Kapitálová potřeba	OCP x jednodenní náklady
Rentabilita tržeb z cash flow	$\frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{roční tržby}}$
Rentabilita celkového kapitálu z cash flow	$\frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{kapitál}}$
Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow	$\frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}}$
Stupeň oddlužení	$\frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}}$
Likvidita z cash flow	$\frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}}$

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

4 Charakteristika společnosti

V této kapitole bude blíže představena společnost Rodenstock ČR s.r.o., zejména základní údaje, dále bude stručně vymezena historie společnosti, organizační struktura a používané informační programy, které zajišťují její plynulý chod.

4.1 Základní údaje

Společnost Rodenstock ČR s.r.o. se zabývá výrobou brýlových čoček a patří mezi jednu z dceřiných společností. Ústředí společnosti se nachází v Mnichově, a prostřednictvím dceřiných společností a distribučních partnerů má zastoupení ve více než 85 zemích světa. V současné době disponuje s 15 výrobními závody ve 13 zemích světa a zaměstnává přes 4 500 zaměstnanců po celém světě. Největší výrobní závod se nachází v Thajsku, druhý největší je umístěn v České republice v Klatovech. (Rodenstock GMBH, 2018b)

Obchodní firma	Rodenstock ČR s.r.o.
Sídlo	Dr. Sedláka 841, Klatovy III, 339 01 Klatovy
Identifikační číslo	61173614
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	465 000 000 Kč
Den vzniku	18. srpna 1994

Spisová značka C 5594 je vedená u Krajského soudu v Plzni.

Předmět podnikání společnosti Rodenstock ČR s.r.o.:

- oční optika;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence. (eJustice, 2015)

Společníci společnosti Rodenstock ČR s.r.o.

Rodenstock Beteiligungen Ausland GmbH

Společnost sídlí v Mnichově ve Spolkové republice Německo. Jedná se o největšího společníka se vkladem 367 340 000 Kč, který je zcela splacen. Obchodní podíl dosahuje 78,998 %, momentálně je však zastaven ve prospěch The Royal Bank of Scotland Plc.

Optovision Gesellschaft für moderne Brillenglastechnik GmbH

Druhý společník sídlí ve městě Langen, které se nachází ve Spolkové republice Německo. Se vkladem 97 640 000 Kč se jedná o druhého největšího společníka. Vklad je zcela splacen a představuje obchodní podíl ve výši 20,998 %. Vklad je celý zastaven ve prospěch The Royal Bank of Scotland Plc.

Rodenstock GmbH

Nejmenší obchodní podíl se vkladem 20 000 Kč má tato německá společnost sídlící v Mnichově. Podíl ve výši 0,0043 % je stejně jako u předchozích společníků zastaven ve prospěch The Royal Bank of Scotland Plc. (eJustice, 2015)

Společnost Rodenstock ČR s.r.o. je součástí konsolidačního celku skupiny European Optical Manufacturing S.a.r.l. (Výroční zpráva, 2016)

Členové statutárního orgánu

- Dr. Michael Kleer (od 16. 5. 2008);
- Roland Dimbath (od 1. 1. 2017);
- Ing. Václav Nováček (od 1. 12. 2008).

Za společnost jednájí alespoň dva jednatelé společně. (eJustice, 2015)

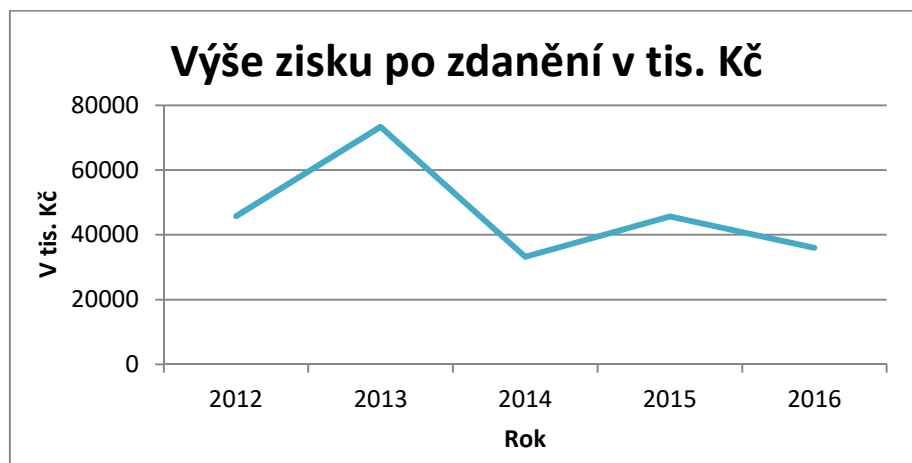
Společnost Rodenstock ČR s.r.o. se zabývá od roku svého založení výrobou brýlových čoček, které se distribuují zákazníkům všech společností skupiny Rodenstock po celém světě. Kurzové riziko, které tím vzniká, nese mateřská společnost, neboť většina fakturací probíhá v českých korunách. Firma v roce 2016 výrazně navýšila výrobní kapacity, především byly nově nainstalovány výrobní linky a technologie pro výrobu White Label¹ produktů v rámci investičního projektu, který byl dokončen v roce 2017. Výše tohoto projektu činila 264 168 tis. Kč. S tím je spojen i významný nárůst zaměstnanců, které společnost přijala koncem roku 2017 do výroby. V současné době společnost pokračuje v investicích, které se týkají zejména zvyšování produktivity práce.

Na obrázku číslo 6 je zobrazen vývoj zisku po zdanění od roku 2012 do roku 2016. Za rok 2017 hospodářský výsledek společnosti zatím nebyl zveřejněn, předpokládá se ale jeho růst vzhledem k investicím a rozšíření výroby. V roce 2013 došlo k výraznému

¹ Značka brýlových čoček

nárůstu zisku po zdanění. Ve společnosti v této době probíhaly projekty zaměřené na racionalizaci výroby a optimalizaci nákladů, v důsledku toho se výrazně zvýšily tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. V roce 2014 došlo k významnému růstu mzdových a osobních nákladů. Od roku 2014 došlo také ke změně ve způsobu účtování hmotného a nehmotného majetku.

Obrázek 6: Vývoj čistého zisku za období 2012 - 2016 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy, 2016

Společnost Rodenstock ČR s.r.o. v roce 2015 získala certifikát ISO 9001, který se každý rok aktualizuje. Poukazuje na uplatňování efektivního managementu kvality, který zlepšuje kvalitu dodávaných výrobků a služeb.

V roce 2014 došlo k refinancování úvěru, který byl poskytnut skupině Rodenstock bankou Royal Bank of Scotland Plc. Tento úvěr byl nahrazen novým od stejné bankovní společnosti. K této úvěrové smlouvě se Rodenstock ČR s.r.o. zavázala ručit svým majetkem a zároveň vystupuje jako ručitel k závazkům skupiny Rodenstock vůči této bance. Zástava majetku zahrnuje dlouhodobý hmotný majetek, veškeré pohledávky a finanční majetek společnosti.

Společnost nedisponuje vlastním výzkumem a vývojem a nevlastní akcie, zatímní listy ani obchodní podíly své, ani ovládající společnosti. (Výroční zpráva, 2016)

4.2 Portfolio výrobků a služeb

Rodenstock ČR s.r.o. sídlící v Klatovech se zabývá výrobou zejména **brýlových čoček**, které je možné dále členit buď podle materiálu, nebo podle typu.

Brýlové čočky se dle materiálu dělí na dva typy:

- **organické (plastové);**
- **minerální (skleněné).**

Původně se vyráběly pouze brýlové čočky minerální, neboli skleněné. Postupem času je však předběhly čočky plastové, kterých se v současné době v Klatovech vyrábí okolo 90 % z celkového objemu produkce brýlových čoček. Oblíbené jsou u zákazníků zejména pro své vlastnosti, kterými jsou především lehkost a větší bezpečnost, neboť jsou odolnější vůči rozbití. (Interní zdroj, 2018)

Dále lze organické a minerální brýlové čočky členit dle typu na:

- **jednoohniskové;**
- **víceohniskové - bifokální nebo progresivní.**

Jednoohniskové čočky řeší krátkozrakost, dalekozrakost či astigmatismus. Víceohniskové čočky mohou být bifokální (dvouohniskové) nebo progresivní, které slouží zároveň na krátkozrakost, dalekozrakost i na vidění na střední vzdálenost, a to s plynulým přechodem.

Brýlové čočky mohou být dále rozděleny na **čiré, sluneční nebo samozabarvovací** a vyrábí se ve třech možných provedeních dle náročnosti zákazníka – Superior, Excellence nebo Perfection. (Interní zdroj, 2018)

Poslední dělení brýlových čoček může být dle jejich konkrétní značky. Ve výrobě společnosti Rodenstock ČR s.r.o. se lze setkat se značky:

- Rodenstock;
- netLine;
- White Label.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1, společnost v minulých dvou letech rozšiřovala svoje výrobní kapacity pro navýšení produkce White Label produktů. Jedná se o výrobky, které jsou cenově dostupnější pro zákazníky. (Interní zdroj, 2018)

Brýlové obruby se přímo v Klatovech nevyrobí, ale je zde umístěn jejich celosvětový sklad, odkud se distribuují k zákazníkům do celého světa. Obruby jsou dostupné pod názvy tří značek – **Rodenstock, Rocco a Porsche Design**. Značka Rocco cílí na mladší generaci zákazníků, kteří dávají přednost stylovým obrubám a retro designům. Značka Porsche Design, jak vyplývá z názvu, zahrnuje zejména pánské a luxusní obruby. (Interní zdroj, 2018)

Společnost využívá technologie měření, které pomáhají optikům i zákazníkům:

- Skener DNEye – nástroj pro přesné měření oka;
- ImpressionIST – měřicí terminál pro obruby a skla.

Rodenstock ČR s.r.o. poskytuje koncovým zákazníkům i optikům specializované služby. Jedná se například o:

- výrobu brýlových čoček dle požadavků zákazníka;
- zabrušování a leštění;
- záruky a služby;
- školení a konzultace ohledně produktů pro optiky.

(Rodenstock GMBH, 2018c)

Většina vyrobených produktů společností Rodenstock ČR s.r.o. odchází do zahraničí, na tuzemském trhu zůstává z celkového objemu jen podíl o velikosti maximálně jednotek procent. Hlavním odběratelem společnosti je její mateřská společnost, která sídlí v Mnichově a dále distribuuje výrobky do celého světa. Mezi tuzemské odběratele patří soukromé optiky, které slouží jako prostředník v prodeji výrobků koncovým uživatelům. Rozpis tržeb lze vidět i v následující tabulce číslo 7. (Interní zdroj, 2018)

Tabulka 7: Rozpis výnosů z běžné činnosti za rok 2016 (v tis. Kč)

Rozpis výnosů z běžné činnosti za rok 2016 (v tis. Kč)	Tržby tuzemsko	Tržby zahraničí
Výroba a opracování brýlových skel a logistické služby	0	868 413
Prodej brýlových skel, brýlových obrub, optických přístrojů a ostatního zboží	103 159	3 688
Tržby za služby	1 230	7 348
Celkem	104 389	879 449

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy, 2016

4.3 Historie společnosti

Založení mateřské společnosti se datuje k roku 1877, kdy Josef Rodenstock s pomocí jeho bratra Michaela založil firmu s názvem Optisches Institut G. Rodenstock v německém Würzburgu. O rok později společnost začala působit nejen v oblasti brýlových čoček a obrub, ale dodávala i měřicí přístroje. Velkým hitem se stala tzv. diafragmová čočka, kterou objevil v roce 1880 zakladatel společnosti Josef Rodenstock.

Do Mnichova, kde společnost sídlí dodnes, se přestěhovala v roce 1898. Ve stejné době byl stavěn i velký výrobní závod v německém městě Regen, které sídlí na bavorské straně Šumavy. Stejně jako ostatních firem se Rodenstocku dotkla ekonomická krize po skončení první světové války. Přesto ve společnosti i v tomto nepříznivém období probíhaly technické inovace a řada patentů. Během 50. let minulého století Rodenstock získal spolupráci s řadou známých filmových hvězd, které společnosti pomohly propagovat svoje výrobky a dostat je tak do většího povědomí veřejnosti. Jednalo se například o Hildegard Knef, Brigitte Bardot nebo Ginu Lollobrigida.

V roce 1968 společnost představila jako první v Evropě samozabarvovací, neboli fototropní brýlové čočky. S technickými inovacemi Rodenstock pokračoval i nadále a během ropné krize v 70. letech firma přišla s revoluční novinkou, a to plastovými brýlovými čočkami, kterých se v roce 1975 prodalo okolo 130 tisíc kusů. O pět let později prodeje dosahovaly již 20 násobku této hodnoty.

Velkým úspěchem byly také první progresivní brýlové čočky nazvané jako „Progressiv R“, které byly vyvinuty v Německu a svými vlastnostmi převyšovaly konkurenční produkty. V roce 1991 společnost Rodenstock zavedla nové logo – písmeno R, které je zobrazeno jak v pravé horní části skel, tak i na vnější straně stranic obrub značky Rodenstock. Na přelomu tisíciletí byly zkonstruovány první individualizované progresivní brýlové čočky na světě „Impression ILT“, které se naprosto přizpůsobí zraku každého uživatele. (Rodenstock GMBH, 2018a)

Obrázek 7: Logo společnosti

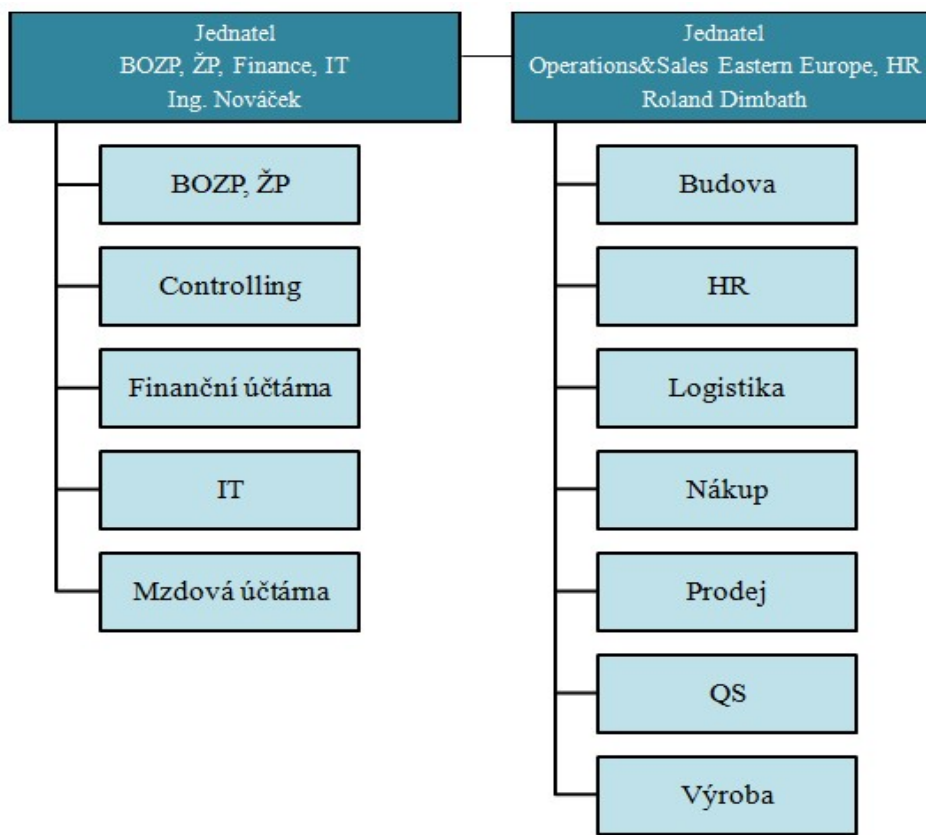


Zdroj: Logos Download, 2018

4.4 Organizační struktura

V čele závodu stojí tři jednatele Dr. Michael Kleer, Roland Dimbath a Ing. Václav Nováček. Organizační struktura společnosti je liniová. Jednatel Ing. Nováček řídí oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, životního prostředí, financí a informačních technologií. Německý jednatel Roland Dimbath má na starost výrobu, logistiku a obchod pro východní Evropu a personální oddělení. Ke dni 1. 1. 2018 společnost Rodenstock ČR s.r.o. dosáhla počtu 1012 zaměstnanců, z toho 833 lidí pracuje v oblasti výroby, 137 lidí v oblasti logistiky, 25 lidí v oblasti financí a v administrativě a 17 lidí v obchodním oddělení. (Interní zdroj, 2018)

Obrázek 8: Organizační struktura společnosti Rodenstock ČR s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy, 2016

5 Controlling ve společnosti Rodenstock ČR s. r. o.

Následující podkapitoly se budou zabývat vymezením controllingu ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o. a následně finanční analýzou, která je zaměřena na ukazatele likvidity a cash flow.

5.1 Podnikové informační systémy ve společnosti

Ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o. je hlavním integrovaným podnikovým systémem pro řízení podniku SAP S/3, který zasahuje do všech jednotlivých oblastí a je vhodný pro mezinárodní společnost. SAP se řadí mezi tzv. ERP systémy (Enterprise Resource Planning), které představují informační systém k efektivnímu řízení firemních zdrojů. Systém ERP integruje procesy z oblasti výroby, financí, lidských zdrojů, skladového hospodářství, správy majetku, distribuce, marketingu nebo manažerského vyhodnocování. (ERP Systémy, 2018)

Obrázek 9: Náhled do prostředí podnikového systému SAP



Zdroj: Interní zdroj společnosti, 2018

Společnosti Rodenstock ČR s.r.o. využívá v podnikovém systému SAP S/3 čtyři hlavní moduly:

- **Controlling** – modul slouží zejména ke kalkulaci a sledování předběžných nákladů a jejich kontroly s plánem. Dále monitoruje výkaz zisku a ztráty a rozvahu, kde je největší důraz kladen na sledování opravných a dohadných položek.
- **Finanzwesen** (Finance a účetnictví) – s tímto modulem pracuje hlavně oddělení finanční účtárny k vedení účetnictví a sestavování účetních výkazů.
- **Materialwirtschaft** (Řízení skladového hospodářství) – tento modul monitoruje tok zásob, a to od nákupu materiálu přes jeho výrobu až po jeho vyskladnění.
- **Vertrieb** (Odbyt) – modul využívá hlavně oddělení prodeje, které zpracovává požadavky jednotlivých zákazníků, vyřizuje fakturace a distribuuje výrobky zákazníkům.

Rodenstock ČR s.r.o. využívá v oblasti financí a controllingu k systému SAP další nadstavby. Jedním z nich je podniková aplikace **IBM Cognos Analytics**, která se využívá pro zpracování velkého množství dat a jejich vizualizaci a slouží k vytváření reportů a ovládacích panelů. Využívá se zejména pro obchodní vyhodnocování, například lze získat ucelené a přehledné informace o prodejích podle konkrétních zákazníků či po produktech.

Další z aplikací, která využívá data z podnikového systému SAP, je **QlikView**. Jak již název napovídá, slouží zejména k rychlé analýze velkého objemu dat pomocí reportovacích nástrojů. Využívá se pro manažerské sledování, například pro analýzu vývoje a meziročního srovnání jednotlivých ukazatelů.

Důležitou nadstavbou SAPU je aplikace **BusinessObjects Financial Consolidation**. Jedná se o reportovací nástroj, který sdílí informace s mateřskou společností. Využívá data z informačního systému SAP, zejména účetní závěrku podniku, která se upraví v souladu dle mezinárodních účetních standardů IAS/IFRS.

Poslední modul, který spadá do oblasti financí, je personální informační systém **Target 2100**. Ten se využívá pro evidenci zaměstnanců, zpracování mezd, kvalifikaci a organizaci vzdělávání.

Ke sledování zakázek se používají dva informační systémy – **Production Control System** (PCS) a **Counting Production System** (CPS). Tyto systémy monitorují zakázky, v jaké fázi se právě nacházejí, jejich výrobní kroky a průběh výrobou.

Dále jsou ve společnosti velmi využívány nástroje **MS Office**, zejména MS Word a MS Excel, do kterého bývají vygenerována data z podnikového informačního programu SAP a jsou zde následně rychle a přehledně zpracována. (Interní zdroj, 2018)

5.2 Controlling a reporting ve společnosti

Ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o. je v organizační struktuře vymezen controlling jako vlastní oddělení, které disponuje pěti zaměstnanci. Controlling ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o. se člení na tři části:

- výrobní;
- obchodní;
- personální.

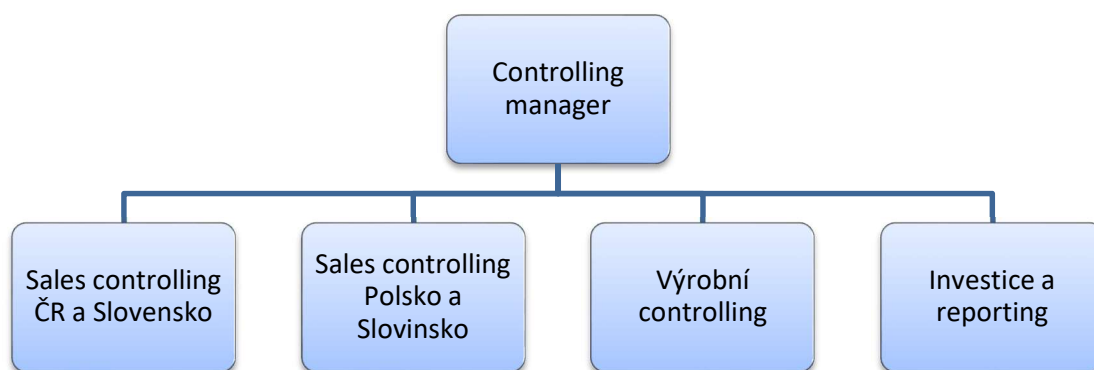
V čele oddělení stojí controlling manager, který má na starost řízení týmu, ve kterém jsou čtyři specialisté a každý z nich se soustředí na jinou činnost. Náplní práce controlling manažera, kromě řízení týmu, je spolupráce s auditory při sestavování konsolidované účetní závěrky. Další jeho činností je personální controlling, který spočívá zejména ve sledování personálních nákladů.

Obchodní controlling mají na starost dva zaměstnanci a každý z nich se věnuje jiné zeměpisné oblasti. V Klatovech se kromě prodeje v České republice zabývají i obchodním controllingem pro Slovensko, Polsko a Slovinsko, protože v těchto pobočkách nemají vlastní controllingové oddělení. Jejich hlavní náplní práce je zejména reporting, a to buď pravidelný, který probíhá v měsíčních intervalech a jeho součástí je vytváření interních exportů dle jednotlivých zemí, nebo ad hoc reporty, které jsou zpracovány na vyžádání konkrétní osoby. Obchodní controlleři dohlížejí také na plnění jednotlivých smluv, neboli kolik zákazníci již odebrali výrobků z celkově nasmlouvaného množství. Součástí obchodního controllingu je i plánování prodeje, které probíhá každoročně v září pro nadcházející rok, a pak následně kontrola jeho plnění a případně úprava plánu.

Součástí výrobního controllingu je opět vytváření měsíčních nebo ad hoc reportů, které se týkají například nákladů na výrobu nebo výrobní cenou konkrétních brýlových čoček. Výrobní controlleri úzce spolupracují s výrobním oddělením a pravidelně pořádají porady. Výrobní controlling podrobně zkoumá personální a výrobní náklady, dále náklady na údržbu a odpisy.

Poslední částí organizační struktury controllingového oddělení je controlling zabývající se investicemi a reportingem. U investic je sledováno zejména jejich postupné čerpání dle plánu investic. V současné době společnost pokračuje v investicích, které se týkají zvyšování produktivity práce, jiné významné investiční projekty nejsou v blízkém časovém horizontu plánovány. U reportingu se jedná zejména o pravidelný reporting vůči mateřské společnosti. (Interní zdroj, 2018)

Obrázek 10: Organizační struktura controllingového oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje, 2018

5.3 Controllingové funkce ve společnosti

Controllingové funkce ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o. lze rozčlenit do čtyř kategorií na plánovací funkci, informační funkci, kontrolní funkci a funkci reportingu.

Plánovací funkce

Podnikatelský plán je sestavován na časový horizont tří let a společnost Rodenstock ČR s.r.o. ho přebírá od své mateřské společnosti. Ta stanovuje zejména celkový plánovaný objem výrobků a rozděluje ho mezi své jednotlivé výrobní závody.

Od podnikatelského plánu jsou následně odvozeny střednědobé plány s výhledem na jeden rok, které sestavují vedoucí jednotlivých oddělení každoročně v září pro nadcházející kalendářní rok. Po prvním kvartálu poté dochází k jejich vyhodnocení

v podobě Forecastu, kdy se sleduje plnění plánu a v případě odchylek se plán upravuje. Rozpočet se řeší každoročně na tzv. Budget Meetingu, kterého se účastní obchodní a finanční ředitelé a partneři ze strany matky (výrobní ředitel, zástupci za finance a controlling) a vůči mateřské společnosti ho prezentují jednatelé spolu s obchodním ředitelem, který má na starosti plán obchodního oddělení. Finanční plán a rozpočet schvalují zástupci mateřské společnosti. K plánování prodejů je používán program Cognos Planning, kde probíhá plánování po jednotlivých skupinách výrobků s konkrétní cenou pro daný měsíc. Dále se k plánování využívá program PCS (Production Control System) a MS Excel.

Na nejnižší úrovni jsou plány operativní, které se stanovují na měsíc a v polovině měsíce vždy dochází ke kontrole jejich plnění. V případě odchylek jsou k nim dopsány komentáře a jsou zohledněny při sestavování Forecastu.

Schvalování plánů probíhá ve třech fázích. V první fázi jsou připravena a zpracována data, která jsou následně nahrána do systému. V druhém kroku probíhá příprava prezentace včetně komentářů k uvedeným datům. V poslední části dochází k samotné prezentaci, které se účastní jak zástupci společnosti Rodenstock ČR s.r.o., tak i zástupci mateřské společnosti.

Informační funkce

Hlavním zdrojem informací jsou podnikové informační systémy zejména SAP S/3, z kterého jsou data exportována do MS Excelu a následně zpracována. V případě hledání starších dokumentů, je možné navštívit archiv, který se nachází v sídle společnosti v Klatovech. Všechny dokumenty podléhají archivačnímu a skartačnímu řádu, který je součástí interních předpisů a norem. Archivační a skartační řád přebírá řadu norem ze zákona o archivaci dokumentů. Například podnikatelský plán nebo účetní závěrky jsou uchovány po dobu 20 let, stejně tak jako mzdové a osobní listy zaměstnanců. Dalším zdrojem informací jsou porady. Porada controllingového oddělení probíhá každý týden v pondělí. Ve stejném intervalu probíhá i porada finančního ředitele, kde se spolu s ním setkává vedoucí účtárny a vedoucí controllingu.

Kontrolní funkce

Kontrolní funkci zajišťují zejména podnikové informační systémy, neboť hlídají příslušné termíny, přijaté platby od zákazníků nebo třeba stav materiálu ve skladu. Například v případě neuhrazené faktury zákazníkem, systém automaticky vytiskne první ze tří možných upomínek. Plnění plánů je kontrolováno zaměstnanci v měsíčních intervalech. Důraz je kladen především na monitorování nákladů, konkrétně zejména na výrobní náklady, náklady na údržbu a personální náklady. V případě výrazných odchylek je nutné přijmout příslušná opatření. Odchylky jsou také zohledněny v ročním Forecastu, který je sestavován po prvním kvartálu a zjišťuje se v něm, jak je plněn roční plán.

Funkce reportingu

Reporting je jednou z nejdůležitějších funkcí controllingu. Společnost rozlišuje dva druhy reportingu – interní a externí. Interní reporting lze ještě dále členit na dva druhy. Prvním z nich je pravidelný reporting, který probíhá v měsíčních intervalech a součástí tohoto reportingu je tvorba interních exportů dle jednotlivých zemí. Jedná se tedy o reporty nejen pro Českou republiku, ale i pro země, kde nemají svoje controllingové oddělení - Slovensko, Polsko a Slovinsko. Dalším druhem jsou ad hoc reporty, tedy tvořené nepravidelně a jsou zpracovávány na vyžádání konkrétní osoby.

Paralelně k tomu je využíván externí reporting, kdy jsou odesílány měsíčně reporty mateřské společnosti, které obsahují zejména informace o prodejkách, o nákladech v daném měsíci, o vývoji pracovního kapitálu nebo o personálním stavu. (Interní zdroj, 2018)

5.4 Finanční politika společnosti

Společnost Rodenstock ČR s.r.o. financuje své aktivity zejména formou úvěrů od mateřské společnosti, lokální bankovní úvěry nemá žádné, nebo pomocí rezerv. V současné době má společnost zápůjčku od mateřské společnosti Rodenstock GmbH ve výši 233 000 tis. Kč, která je splatná 3. července 2018 a výše úrokové sazby činí 5,825 % p.a. Poměr vlastního a cizího kapitálu ve společnosti je zhruba 64:36.

Vlastní kapitál na konci roku 2016 dosahoval hodnoty 776 579 tis. Kč, z toho základní kapitál činil 465 000 tis. Kč. Významnou částí vlastního kapitálu jsou i ostatní kapitálové fondy v hodnotě 230 000 tis. Kč. Jedná se o peněžní vklady stanovené nad

hodnotu základního kapitálu. V roce 2016 společnost dosáhla kladného hospodářského výsledku ve výši 35 942 tis. Kč. Za rok 2017 hospodářský výsledek společnosti zatím nebyl zveřejněn, předpokládá se ale jeho růst vzhledem k investicím a rozšíření výroby.

Společnost každoročně vytváří rezervy na ztráty a rizika, kdy lze s vysokou mírou pravděpodobnosti stanovit titul, výši a termín plnění při dodržení věcné a časové souvislosti. Dále vytváří rezervy na zákaznické bonusy, na nevybranou dovolenou, na stabilizační bonus a na rezervu na daň z příjmů.

Dlouhodobý majetek je pořizován prostřednictvím mateřské společnosti. Respektive mateřská společnost nakoupí daný dlouhodobý majetek a společnost Rodenstock ČR s.r.o. si ho následně odkoupí. (Interní zdroj, 2018)

5.4.1 Řízení pohledávek

Pohledávky ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o. jsou oceňovány jmenovitou hodnotou a je možné je dělit na krátkodobé a dlouhodobé. Největší část pohledávek zastupují krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů, v roce 2016 tato suma činila 123 103 tis. Kč, z toho 103 677 tis. Kč představují pohledávky vůči mateřské společnosti. Společnost fakturuje mateřské společnosti pohledávky na základě každoročně aktualizovaných transferových cen, které jsou počítány metodou „cost plus“ ve výši plánovaných nákladů plus 5 %.

V roce 2016 činily pohledávky po lhůtě splatnosti z celkového množství 11 503 tis. Kč. Ocenění pochybných pohledávek je snižováno prostřednictvím opravných položek na vrub nákladů na jejich realizační hodnotu. Opravné položky jsou stanoveny na základě stáří jednotlivých pohledávek a na základě interní analýzy platební schopnosti u jednotlivých zákazníků. V roce 2016 opravné položky k pohledávkám byly vyhodnoceny na 2 548 tis. Kč. Položkou jiné pohledávky se rozumí obchodní úvěry poskytnuté zákazníkům se splatností do jednoho roku. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1, společnost Rodenstock ČR s.r.o. vystupuje jako ručitel k úvěrové smlouvě mezi skupinou Rodenstock a Royal Bank of Scotland Plc. Všechny pohledávky společnosti jsou tedy zastavené ve prospěch této banky.

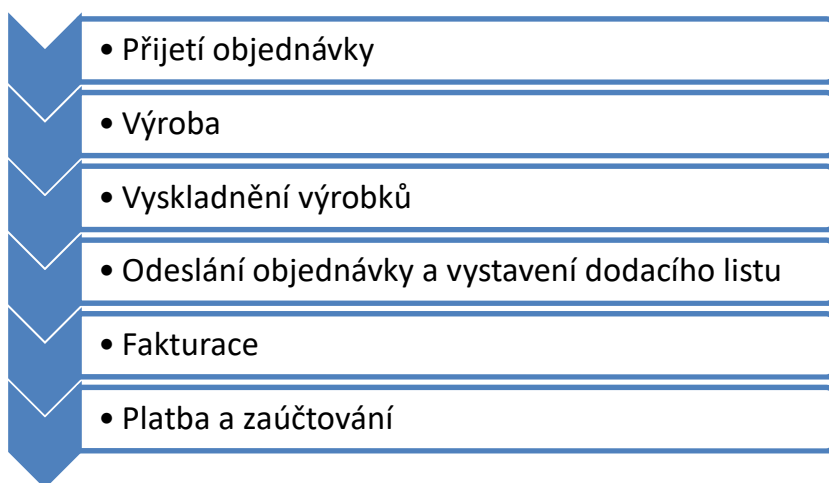
Splatnost faktur bývá zpravidla 14 dní, a to jak u tuzemských tak u zahraničních faktur. V případě, že tato lhůta zákazníkovi nevyhovuje, lze se individuálně domluvit na delší době splatnosti. Faktura je nejčastěji splacena celá, ve společnosti nepoužívají systém

zálohových plateb. U jednotlivých zákazníků je prostřednictvím obchodního oddělení dlouhodobě sledována jejich platební schopnost. V situaci, že je u konkrétního zákazníka již identifikována horší platební morálka, je mu objednávka zasílána na dobírku. V případě, že zákazník nezplatí danou pohledávku ve lhůtě splatnosti, informační systém sám automaticky vytiskne první upomínku ze tří možných. Jednotlivé upomínky jsou zasílány poštou ve 14 denních lhůtách. Kontrola uhrazených pohledávek je pravidelně sledována v měsíčním reportu. S dlužníky komunikují zaměstnanci obchodního oddělení. Pokud zákazník nezplatí ani přes zaslání upomínek, společnost platebně neschopnému zákazníkovi přestane dodávat výrobky nebo mu je zasílá na dobírku. Je také možné se domluvit na splátkovém kalendáři. V případě, kdy dluh zákazníka dosahuje již vysoké hodnoty, je situace předána firemnímu právníkovi.

Dlouhodobé pohledávky představují obchodní úvěry poskytnuté zákazníkům s dobou splatnosti od jednoho roku do čtyř let. Výše dlouhodobých pohledávek dosahovala v roce 2016 výše 4 022 tis. Kč. Část těchto obchodních úvěrů je kryta prostřednictvím směnek.

Společnost monitoruje pohledávky prostřednictvím ukazatele DSO (Day's Sales Outstanding). Jedná se vlastně o ukazatel doby splatnosti pohledávek, který zahrnuje sumu pohledávek a prodeje za poslední měsíc. Cílem je zjistit, kolik dní by se muselo prodávat, aby se pokryly pohledávky. (Interní zdroj, 2018)

Obrázek 11: Schéma procesu vyřízení objednávky



Zdroj: Vlastní zpracování dle interního zdroje, 2018

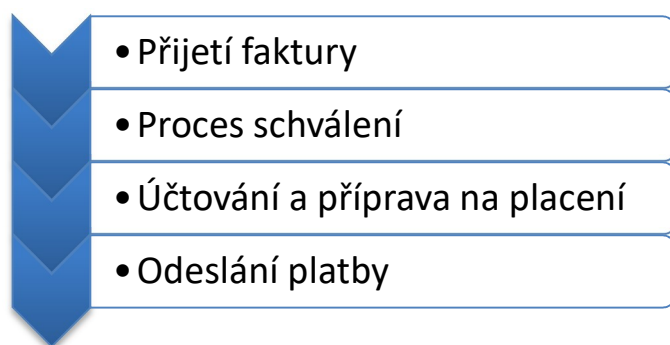
5.4.2 Řízení závazků

Závazky ve společnosti lze dělit na krátkodobé a dlouhodobé a jsou vykazovány ve jmenovité hodnotě. Za krátkodobé závazky se považují část dlouhodobých závazků, bankovní úvěry a finanční výpomoci s dobou splatnosti do jednoho roku vzhledem k rozvahovému dni. Největší položkou závazků jsou dlouhodobé závazky k mateřské společnosti, které dosahují výše 233 000 tis. Kč. Jedná se o zápůjčku od mateřské společnosti, která je úročena sazbou 5,825 % p.a.

Krátkodobé závazky z obchodních vztahů činily v roce 2016 výše 90 036 tis. Kč. Společnost nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti. Dalšími krátkodobými závazky jsou závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění a daňové závazky. Součástí závazků jsou i výdaje příštích období, které zahrnují zejména zákaznické bonusy. Tyto bonusy jsou poskytovány zákazníkům v podobě slevy dle jejich ročního obratu zakoupených výrobků a služeb. Během roku jsou na tyto bonusy vytvářeny rezervy. Stejně jako pohledávky i veškerý finanční majetek společnosti je zastaven vůči bance Royal Bank of Scotland Plc.

Schéma procesu vyřízení přijaté faktury je zobrazeno na obrázku číslo 12. Přijaté faktury zpracovává nákupní oddělení. Faktura poté bývá zaslána ke schválení odpovědnému zaměstnanci, který odeslal danou objednávku. Ve finanční účtárně dojde k zaúčtování dané položky a faktura se připraví na zaplacení. V závěru tohoto procesu dojde k odeslání platby dodavateli. (Interní zdroj, 2018)

Obrázek 12: Schéma procesu vyřízení přijaté faktury



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů, 2018

5.5 Analýza vybraných ukazatelů likvidity a cash flow

Tato podkapitola analyzuje vybrané ukazatele likvidity a cash flow, které jsou blíže popsány spolu se vzorci v kapitole číslo 2. K analýze jsou použity finanční výkazy společnosti Rodenstock ČR s.r.o. za období 2012 – 2016, které jsou uvedené v příloze diplomové práce. Za rok 2017 finanční výkazy nejsou v době zpracování k dispozici. Analýza ukazatelů hodnotí minulý vývoj a slouží nejen pro management dané společnosti, ale i pro vedení mateřské společnosti.

5.5.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity hodnotí, jak je podnik schopen dostát svým závazkům. Základními ukazateli jsou poměrové ukazatele, kterými lze vypočítat běžnou, pohotovou a hotovostní likviditu. Údaje k výpočtům jsou převzaty z rozvahy společnosti.

Tabulka 8: Vývoj likvidity za období 2012 - 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	477 370	615 650	141 883	138 859	175 177
Zásoby (v tis. Kč)	16 176	17 910	20 361	22 195	22 102
Peněžní prostředky (v tis. Kč)	8 761	9 299	8 460	12 882	3 598
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	123 638	136 973	166 761	181 939	132 403
Běžná likvidita	3,861	4,495	0,851	0,763	1,323
Pohotová likvidita	3,730	4,364	0,729	0,641	1,156
Hotovostní likvidita	0,071	0,068	0,051	0,071	0,027

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

Mezi nejsledovanější ukazatel patří **běžná likvidita**. Ta zobrazuje, jak podnik dokáže transformovat svůj oběžný majetek na peněžní prostředky a uhradit jím své krátkodobé závazky. Optimální hodnota je stanovena mezi 1,5 až 2,5. Společnost toto optimální rozmezí nesplňuje v žádném z uvedených let. Hodnotu však významně převyšuje v roce 2012 a 2013. Je to však způsobeno vysokými pohledávkami vůči mateřské společnosti, které již v dalších letech nemá. V roce 2016 se společnost s hodnotou běžné likvidity 1,323 k optimální hodnotě velmi přibližuje. V letech 2014 a 2015 krátkodobé závazky převyšují hodnotu oběžných aktiv. Z tohoto důvodu běžná likvidita dosahuje hodnoty nižší než 1. Přestože společnost dosahuje nižší hodnoty běžné likvidity, ve všech uvedených letech dokázala hradit své krátkodobé závazky ve lhůtách splatnosti a

nepotýkala se s finančními problémy. Na obrázku číslo 13 lze vidět srovnání běžné likvidity společnosti s oborovým průměrem v oblasti zpracovatelského průmyslu za rok 2016, které vydává MPO. V prvních dvou letech je běžná likvidita výrazně vyšší z důvodu vysokých pohledávek vůči mateřské společnosti, v roce 2014 a 2015 se situace obrací. Nejlepší shody dosahuje běžná likvidita v posledním z analyzovaných roků, tedy v roce 2016, kdy se hodnoty téměř rovnají.

Tabulka 9: Srovnání likvidity s oborovým průměrem za období 2012 - 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
BL	3,86	4,49	0,85	0,76	1,32
BL - oborový průměr	1,71	2,25	2,31	1,21	1,29
PL	3,73	4,36	0,73	0,64	1,16
PL - oborový průměr	1,24	1,72	1,80	0,85	0,78
HL	0,07	0,07	0,05	0,07	0,03
HL - oborový průměr	0,37	0,66	0,68	0,13	0,07

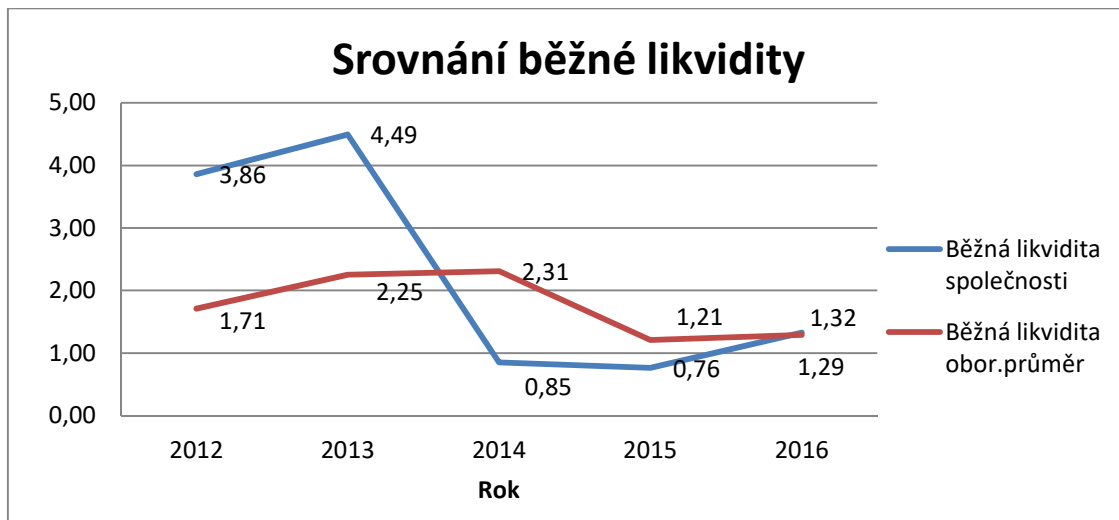
Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO a finančních výkazů společnosti, 2018

U **pohotové likvidity** jsou od oběžných aktiv odečteny zásoby, jejichž výše se ve společnosti v důsledku rozšíření výroby každoročně mírně zvyšuje. Přesto ale rozdíl mezi běžnou likviditou a pohotovou likviditou není nijak výrazný. Optimální hodnoty pohotové likvidity jsou stanoveny na 1 až 1,5. V prvních dvou analyzovaných letech společnosti tuto hodnotu značně přesahuje z důvodu vysokých pohledávek vůči mateřské společnosti. Optimální hodnoty společnost dosahuje v posledním analyzovaném roce 2016, kdy hodnota pohotové likvidity dosahuje výše 1,16. Lepší srovnání je možné provést s oborovým průměrem v oblasti zpracovatelského průmyslu, které vydává Ministerstvo průmyslu a obchodu. Srovnání lze vidět v tabulce číslo 9. V roce 2012, 2013 a 2016 byla pohotová likvidita společnosti vyšší, než byl oborový průměr v oblasti zpracovatelského průmyslu.

Nejpřísnějším ukazatelem likvidity je **hotovostní likvidita**, která počítá jen s nejlikvidnějšími aktivy. Optimální hodnota by měla být vyšší než 0,2, ale je nutné zohlednit i další faktory a obor, ve kterém společnost podniká. Hotovostní likvidita u společnosti v žádných z uvedených let nepřesáhla hodnotu 0,2. Důvodem je relativně nízké množství držených peněžních prostředků na účtech a v pokladně. To je však způsobeno tím, že se jedná o dceřinou společnost, a v rámci skupiny Rodenstock

dochází ke cashpoolingu. Společnost tedy nedokáže mít na bankovních účtech vyšší množství finančních prostředků.

Obrázek 13: Srovnání běžné likvidity s oborovým průměrem (2012 – 2016)



Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO a finančních výkazů společnosti, 2018

5.5.2 Čistý pracovní kapitál

Pracovní kapitál zobrazuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Jeho hodnota by měla dosahovat kladných hodnot. Jinak společnosti vzniká nekrytý dluh, to znamená, že společnosti není schopna splácet okamžitě splatné závazky. Společnost pravidelně monitoruje pracovní kapitál a je i součástí měsíčního reportingu vůči mateřské společnosti.

Tabulka 10: Čistý pracovní kapitál za období 2012 – 2016 (v tis. Kč)

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	477 370	615 650	141 883	138 859	175 177
Krátkodobé závazky	123 638	136 973	166 761	181 939	132 403
Čistý pracovní kapitál	353 732	478 677	-24 878	-43 080	42 774

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

Čistý pracovní kapitál ve společnosti byl nejvyšší v roce 2012 a 2013. Důvodem byla vysoká hodnota oběžných aktiv, kterou způsobily mimořádně vysoké pohledávky vůči mateřské společnosti. V roce 2014 a 2015 nastal významný propad v hodnotě oběžných aktiv a krátkodobé závazky převyšovaly výši oběžných aktiv. To způsobilo, že čistý

pracovní kapitál v těchto letech dosahoval záporných hodnot. Přesto společnost neměla problémy se splácením svých závazků ve lhůtách splatnosti. V roce 2016 se čistý pracovní kapitál dostal opět do kladných hodnot, jeho výše činila 42 774 tis. Kč.

Grafické znázornění vývoje čistého pracovního kapitálu společnosti Rodenstock ČR s.r.o. za vybrané roky je vidět na obrázku číslo 14.

Obrázek 14: Vývoj čistého pracovního kapitálu za období 2012 - 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

5.5.3 Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz zjišťuje dobu mezi platbou za nakoupený materiál a platbou z prodeje výrobků. Skládá se ze tří ukazatelů – z doby obratu zásob, z doby obratu pohledávek a z doby obratu závazků. Vypočtené hodnoty jsou uvedené v tabulce číslo 11. Doba obratu pohledávek a závazků by měla korespondovat s průměrnou dobou splatnosti faktur.

Ukazatel doby obratu zásob je velmi nízký, pohybuje se kolem 8 dnů a jeho hodnota spíše stagnuje. Obrat zásob v posledních třech uvedených letech dosahuje hodnoty kolem 44, to znamená, že se položky zásob ve společnosti přemění na hotovost zhruba 44 krát za rok. Obrat zásob je velmi vysoký. Společnost pravidelně sleduje stav položek na skladu a usiluje o co nejnižší zásoby. Materiál se objednává až ve chvíli, kdy přijde objednávka. Proto na skladě nejsou skladovány polotovary ani nedokončená výroba. Položky zásob jsou tedy ve společnosti rychle využity a zbytečně na sebe nevážou

finanční prostředky. Doba obratu zásob v odvětví se za sledované roky pohybuje kolem 40 dní, obrat zásob pak kolem hodnoty 9.

Tabulka 11: Pomocné ukazatele k výpočtu obrátového cyklu peněz (2012 - 2016)

	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat zásob	50,32	50,61	44,19	44,57	44,66
DO zásob (ve dnech)	7,25	7,21	8,26	8,19	8,17
Obrat pohledávek	1,80	1,54	7,96	9,53	6,60
DO pohledávek (ve dnech)	202,88	236,97	45,86	38,29	55,27
Obrat závazků	6,58	6,62	5,40	5,44	7,46
DO závazků (ve dnech)	55,44	55,16	67,64	67,13	48,96

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

Ukazatel doby obratu pohledávek v prvních dvou letech je významně ovlivněn vysokými pohledávkami vůči mateřské společnosti. V případě vyloučení těchto pohledávek z výpočtu, by doba obratu činila 36 dní. V dalších analyzovaných letech se doba obratu pohledávek pohybuje od 38 do 55 dní. Lepší vypovídací schopnost, co se týče inkasa pohledávek, má pro výpočet použití pouze pohledávek z obchodních vztahů, který je uveden v tabulce číslo 12. Hodnota ukazatele oproti původnímu se sníží o 4 až 11 dní. Přestože se hodnota snížila, tak stále neodpovídá době splatnosti většiny faktur, která je 14 dní. Společnost by se měla snažit o snížení doby obratu a naopak zvýšení obratu pohledávek. V odvětví dochází k mírnému snížení doby obratu a to ze 76 na 68 dní. Inverzně k tomu dochází ke zvýšení obratu pohledávek z 5,18 na 5,31.

Doba obratu závazků se ve společnosti za uvedené roky pohybuje od 49 do 67 dnů. Nejnižší hodnoty dosahuje v posledním roce 2016, kdy hodnota činila necelých 49 dní. Hodnoty ukazatele v odvětví se v analyzovaných letech pohybovaly kolem 66 dní, v posledním roce 2016 dokonce 78 dní. Lze tedy říci, že společnost má tedy kromě let 2013 a 2014 lepší platební morálku než jiné firmy ve stejném odvětví, nebo naopak nemá tak dobrou vyjednávací pozici pro delší dobu splatnosti faktur. Obrat závazků se ve společnosti pohybuje po celou dobu zhruba mezi 5,4 až 7,46. Ve zpracovatelském odvětví se tato hodnota výrazně neodlišuje a pohybuje se okolo čísla 5.

Výpočet doby obratu zásob zahrnuje veškeré krátkodobé závazky. V případě, že by doba obratu závazků byla počítána pouze u krátkodobých závazků z obchodních vztahů, počet dnů by se výrazně snížil, jak lze vidět v tabulce číslo 12. V roce 2015 by dokonce

hodnoty dosahovaly jen 18,66 dne. Naopak nejvyšší hodnota je v roce 2013, kdy by doba obratu závazků činila téměř 40 dní. Srovnání oproti původním hodnotám z tabulky 11 je velmi výrazný a rozdíl činí od 16 do 48 dní.

Tabulka 12: Výpočet pomocných ukazatelů s použitím pohledávek z obchodních vztahů a závazků z obchodních vztahů (2012 – 2016)

	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat pohledávek	11,20	12,44	10,56	12,03	8,19
DO pohledávek (ve dnech)	32,60	29,33	34,58	30,34	44,58
Obrat závazků	9,67	9,29	11,90	19,56	10,96
DO závazků (ve dnech)	37,74	39,28	30,66	18,66	33,29

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

Pokud již známe doby obratu jednotlivých položek, lze snadno dopočítat obratový cyklus peněz (tabulka č. 13). Jedná se o součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek a od této sumy je odečtena doba obratu závazků. Pro lepší vypovídací hodnotu byly u výpočtu doby obratu pohledávek v roce 2012 a 2013 odečteny pohledávky vůči mateřské společnosti, které hodnotu výrazně zkreslovaly.

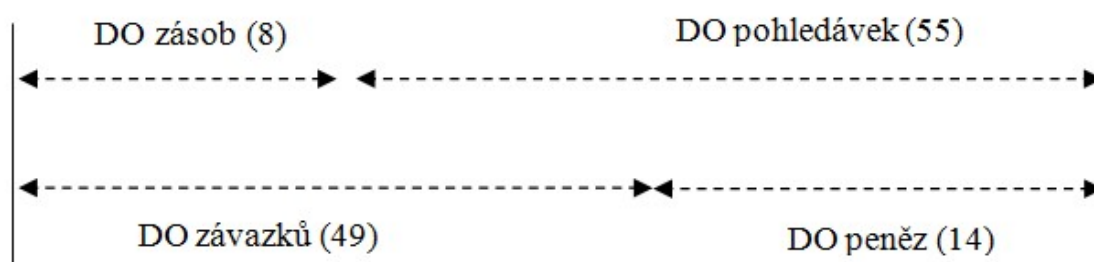
Tabulka 13: Obratový cyklus peněz (2012 - 2016)

	2012	2013	2014	2015	2016
(+) DO zásob ve dnech	7,25	7,21	8,26	8,19	8,17
(+) DO pohledávek ve dnech	36,96	36,42	45,86	38,29	55,27
(-) DO závazků ve dnech	55,44	55,16	67,64	67,13	48,96
= OCP	-11,22	-11,53	-13,52	-20,65	14,49

Zdroj: Vlastní zpracování dle vypočtených údajů, 2018

Obratový cyklus peněz za roky 2012 až 2015 vychází záporný. Důvodem je, že doba obratu závazků je vyšší než součet doby obratu zásob a pohledávek. Společnost dosahuje tedy přebytku finančních prostředků, které může investovat. V posledním z uvedených let 2016 vychází obratový cyklus peněz již kladný. Jeho grafické znázornění je zobrazeno na obrázku číslo 15.

Obrázek 15: Grafické znázornění obrátového cyklu peněz pro rok 2016



Zdroj: Vlastní zpracování dle vypočtených údajů, 2018

Společnost má dlouhou dobu obratu pohledávek, která je vyšší než doba obratu závazků. Jak vyplývá z obrázku číslo 15, doba obratu peněz v roce 2016 činí 14 dní. Tuto dobu je tedy společnost nucena profinancovat z jiných zdrojů. Snahou společnosti by mělo být zejména snížení doby obratu pohledávek.

Dále je nutné určit kapitálovou potřebu peněz. Tu lze dopočítat pomocí obrátového cyklu peněz a jednodenních nákladů na prodané zboží. Jednodenní náklady lze zjistit prostřednictvím sumy nákladových položek ve výkazu zisku a ztráty a vydělením této sumy počtem dní v roce.

Tabulka 14: Výpočet průměrných denních výdajů za období 2012 - 2016 (v tis. Kč)

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Výkonová spotřeba	367 048	391 998	399 467	425 100	421 706
Osobní náklady	311 468	340 139	362 456	388 472	393 801
Úprava hodnot v provozní oblasti	97 855	100 475	104 174	109 526	110 672
Ostatní provozní náklady	5 612	9 936	3 929	5 558	7 565
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	280	4 993	5 608
Ostatní finanční náklady	272	360	19	242	120
Suma ročních výdajů	782 255	842 908	870 325	933 891	939 472
Průměrné denní výdaje (360 dní)	2172,93	2341,41	2417,57	2594,14	2609,64

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

V tabulce číslo 14 jsou vypočítány z výkazů zisku a ztráty průměrné denní výdaje za sledovaná období. Suma ročních výdajů se každoročně mírně zvyšuje. Podíl na tom mají zejména osobní náklady, protože společnost výrazně investuje do zvyšování výrobní kapacity a s tím je spojen i růst zaměstnanců. K výpočtu kapitálové potřeby

jsou již tedy známy všechny potřebné vstupní údaje. Její výše je zobrazena v tabulce číslo 15.

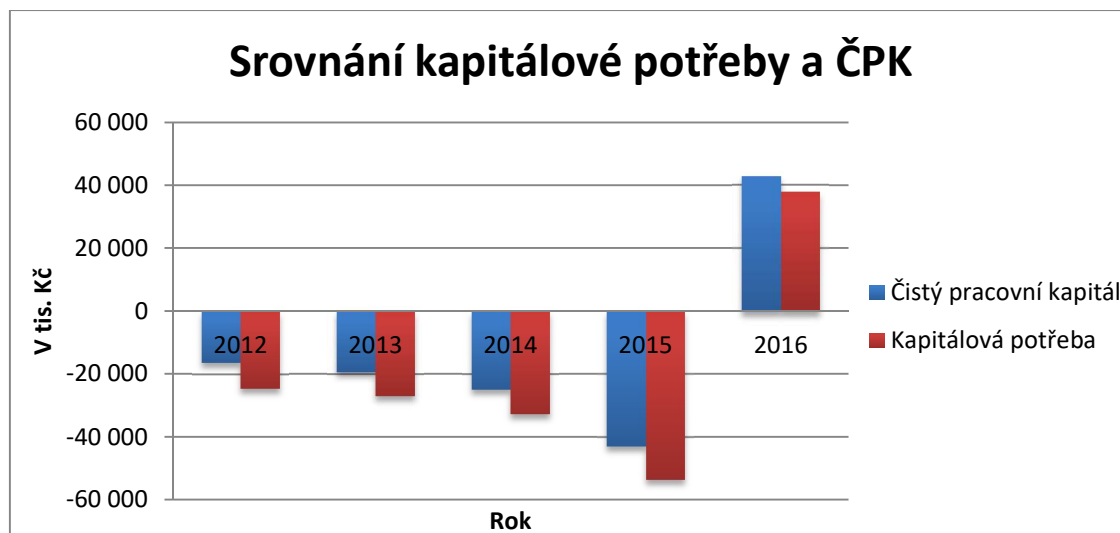
Tabulka 15: Výpočet kapitálové potřeby za období 2012 - 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Obratový cyklus peněz (ve dnech)	-11,22	-11,53	-13,52	-20,65	14,49
Průměrné denní výdaje (v tis. Kč)	2 172,93	2 341,41	2 417,57	2 594,14	2 609,64
Kapitálová potřeba (v tis. Kč)	-24 387,99	-26 988,00	-32 693,36	-53 563,49	37 801,76

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedených výpočtů, 2018

Kapitálová potřeba byla za období 2012 až 2015 záporná. Společnost v této době vlastnila peněžní prostředky navíc. V roce 2016 společnost potřebovala mít na financování více než 37 milionů korun. Grafické srovnání kapitálové potřeby a čistého pracovního kapitálu je zobrazeno v následujícím obrázku číslo 16. Pro lepší vypovídací schopnost byly od čistého pracovního kapitálu odečteny za rok 2012 a 2013 pohledávky vůči mateřské pohledávky, které hodnotu výrazně zkreslovaly.

Obrázek 16: Srovnání kapitálové potřeby a ČPK za období 2012 - 2016 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování dle vypočtených údajů, 2018

5.5.4 Cash flow

Cash flow zobrazuje informace o příjmech a výdajích z provozní, finanční a investiční činnosti, které společnost realizovala za dané účetní období. Společnost Rodenstock ČR s.r.o. používá k sestavení výkazu cash flow nepřímou metodu, která vychází z výsledku

hospodaření, který je následně upraven na tok peněz. V tabulce číslo 16 je zobrazen stručný vývoj cash flow za sledované období. Výkaz cash flow v plném rozsahu je uveden v příloze C.

Tabulka 16: Stručný přehled CF ve společnosti v tis. Kč (2012 - 2016)

V tis. Kč	2012	2013	2014	2015	2016
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	4 340	8 761	9 299	8 460	12 882
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	116 098	174 385	83 776	172 543	131 044
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-111 677	4 347	-632 361	-209 848	-280 668
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	-128 000	547 746	41 727	140 340
Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	4 421	50 732	-839	4 422	-9 284
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	8 761	9 299	8 460	12 882	3 598

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

Čistý peněžní tok z provozní činnosti dosahuje za všechny roky kladné hodnoty. Největší podíl na peněžním toku z provozní činnosti má výsledek hospodaření před zdaněním a odpisy stálých aktiv. Nejvyšší CF z provozní činnosti vykazuje společnost v roce 2013, kdy jeho hodnota činila 174 385 tis. Kč. V tomto roce společnost měla také nejvyšší výsledek hospodaření ze sledovaných let.

Cash flow z investiční činnosti je kromě roku 2013 v záporných číslech. Příčinou tohoto stavu jsou vysoké výdaje na pořízení dlouhodobého hmotného majetku, které společnost potřebuje k zajištění výroby. V roce 2016 byly navíc ve společnosti nově nainstalovány výrobní linky a technologie pro výrobu White Label produktů v rámci investičního projektu, který tento záporný stav cash flow z investiční činnosti ještě více prohloubil. Další významnou položkou jsou zápůjčky a úvěry spřízněným osobám. Nejvyšší hodnota z uvedených let byla zaznamenána v roce 2014 ve výši 557 884 tis. Kč. Naopak v roce 2013 a 2016 dosahovaly nulové hodnoty.

Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti je nejvíce ovlivněn změnou stavu krátkodobých a dlouhodobých závazků z finanční oblasti. Kromě roku 2013, kdy dosahoval záporné hodnoty -128 000 tis. Kč, je po celou dobu jeho stav kladný. Nejvyšší stav cash flow z finanční oblasti má společnost v roce 2013 ve výši 547 746 tis. Kč.

Celkové cash flow bylo v roce 2014 a 2016 záporné. V roce 2014 to bylo způsobeno výrazně nižším výsledkem hospodaření v porovnání s ostatními sledovanými roky. Dalším vlivem byl nepříznivý stav cash flow z investiční činnosti, jehož záporný stav prohloubila položka zápůjčky a úvěry spřízněným osobám v hodnotě 557 884 tis. Kč. Záporný stav cash flow v roce 2016 je spojen s významnou investicí do nových výrobních linek a technologií pro výrobu White Label produktů. Díky tomu došlo v tomto roce také k většímu poklesu stavu peněžních prostředků z hodnoty 12 882 tis. Kč na 3 598 tis. Kč.

Do peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů jsou zahrnuty peníze v pokladně, peníze na cestě, peníze na bankovních účtech a další finanční aktiva, jejichž ocenění může být spolehlivě určeno a která mohou být snadno přeměněna v peněžní prostředky.

5.5.5 Ukazatele s využitím cash flow

Tato podkapitola se zabývá analýzou finanční situace společnosti Rodenstock ČR s.r.o. s využitím ukazatelů zaměřených na cash flow. V rámci této podkapitoly bude vypočtena rentabilita tržeb a rentabilita celkového a vlastního kapitálu, dále stupeň oddlužení a likvidita z cash flow. Vzorce jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v teoretické části. Ukazatele vychází z hodnoty cash flow z provozní činnosti.

Rentabilita tržeb z cash flow

Pomocí rentability tržeb z cash flow lze zjistit finanční výkonnost podniku. Ukazatel používá k výpočtu cash flow z provozní činnosti, na jeho výsledek nemá vliv investiční činnost, zejména tedy pořízení a odpisy dlouhodobého majetku. Vývoj rentability tržeb za sledované roky pro společnost Rodenstock ČR s.r.o. je zobrazen v tabulce číslo 17.

Tabulka 17: Výpočet rentability tržeb z cash flow (2012 - 2016)

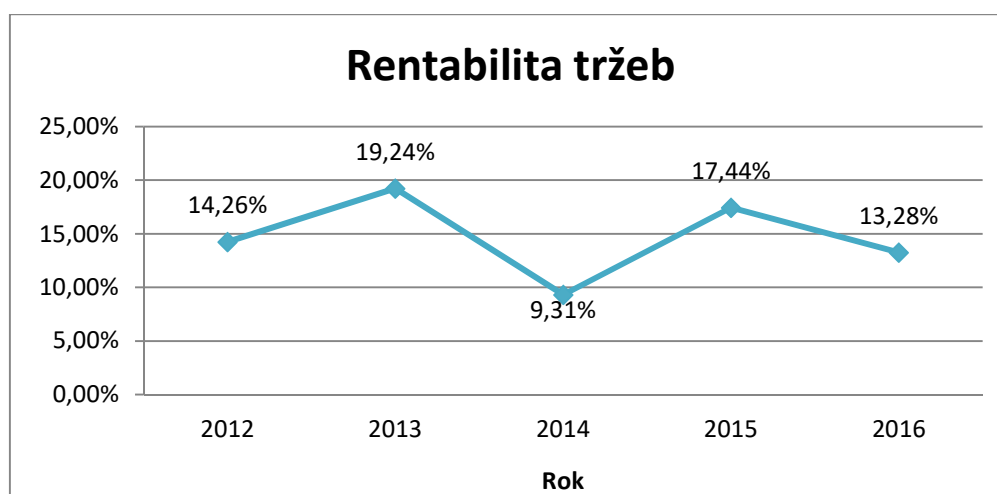
	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý peněžní tok z provozní činnosti (v tis. Kč)	116 098	174 385	83 776	172 543	131 044
Tržby (v tis. Kč)	813 966	906 358	899 812	989 261	987 148
Rentabilita tržeb	14,26%	19,24%	9,31%	17,44%	13,28%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2018

Rentabilita tržeb z cash flow za sledované roky vykazuje kolísavý průběh. Nejvyšší hodnota rentability tržeb nastala v roce 2013, kdy společnost vykazovala i nejvyšší zisk před zdaněním, a tedy i cash flow z provozní činnosti bylo v tomto roce nejvyšší.

Snížená hodnota cash flow z provozní činnosti v roce 2014 je způsobena nejen nižším výsledkem hospodaření před zdaněním, ale také změnou potřeby pracovního kapitálu. V roce 2016 byl pokles hodnoty rentability tržeb způsoben zápornou hodnotou položky změny stavu pohledávek z provozní činnosti, jejichž výše činila - 48 115 tis. Kč. V roce 2017 se očekává v důsledku provedených investic růst výsledku hospodaření. Hodnota rentability tržeb z cash flow by tedy v tomto roce měla opět růst.

Obrázek 17: Vývoj rentability tržeb z cash flow (2012 - 2016)



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

Rentabilita celkového kapitálu z cash flow

Tento ukazatel zobrazuje poměr cash flow z provozní činnosti k celkovému kapitálu společnosti. Jeho hodnota by měla být vyšší, než je průměrná úroková míra placená bankám z úvěru. Jinak by společnost nebyla schopna splácet své úvěry.

Tabulka 18: Výpočet rentability celkového kapitálu z cash flow (2012 - 2016)

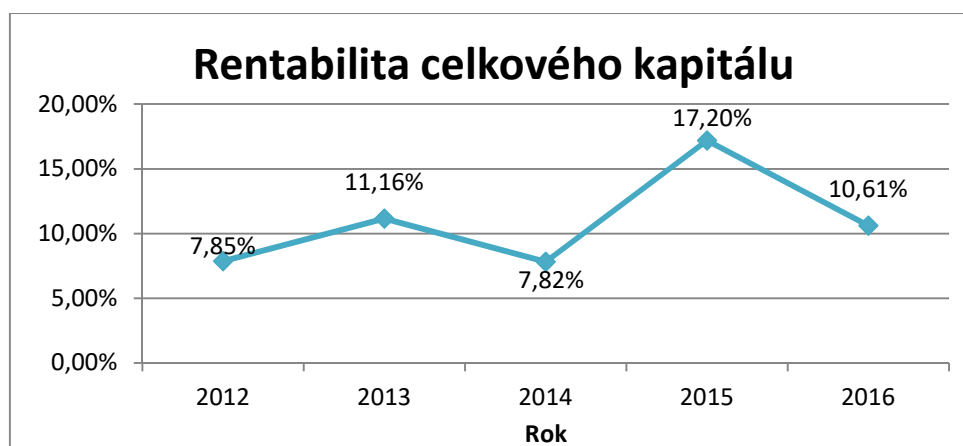
	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý peněžní tok z provozní činnosti (v tis. Kč)	116 098	174 385	83 776	172 543	131 044
Celkový kapitál (v tis. Kč)	1 478 247	1 562 517	1 071 364	1 003 268	1 234 847
Rentabilita celkového kapitálu	7,85%	11,16%	7,82%	17,20%	10,61%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2018

Na obrázku číslo 18 je graficky znázorněn vývoj rentability celkového kapitálu z cash flow, který vykazuje kolísavý průběh po celé analyzované období. Hodnota celkového kapitálu má nejvyšší hodnotu v roce 2013, kdy společnost disponovala vysokým

nerozděleným ziskem minulých let. Přestože v dalších letech cizí zdroje mírně rostly, tak stav vlastního kapitálu výrazněji klesal. To způsobilo celkový pokles celkového kapitálu společnosti. Příčinou tohoto stavu byl velmi nízký nerozdělený zisk minulých let. Společnost nemá žádné bankovní úvěry a výpomoci. V případě potřeby finančních prostředků si půjčuje od své mateřské společnosti sídlící v Německu. V současné době dosahují dlouhodobé závazky vůči mateřské společnosti výše 233 000 tis. Kč a jsou úročeny sazbou 5,825 % p.a. Rentabilita celkového kapitálu pro všechny sledované roky dosahuje vyšší hodnoty než je daná úroková sazba a lze tedy říci, že společnost je schopna splácet své dluhy.

Obrázek 18: Vývoj rentability celkového kapitálu z cash flow (2012 - 2016)



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu představuje poměr cash flow z provozní činnosti a vlastního kapitálu společnosti. Na tento ukazatel nemají vliv odpisy ani tvorba dlouhodobých rezerv. Výpočet je proveden za období 2012 až 2016 a jsou k němu použity data z finančních výkazů společnosti.

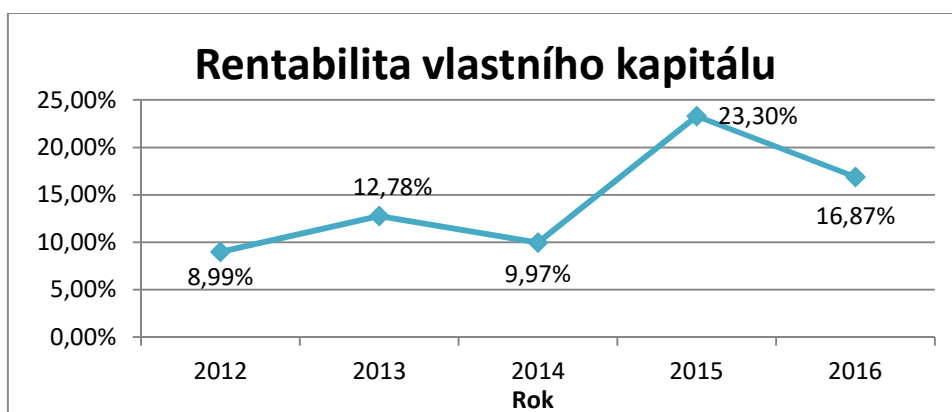
Tabulka 19: Výpočet rentability vlastního kapitálu z cash flow (2012 - 2016)

	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý peněžní tok z provozní činnosti (v tis. Kč)	116 098	174 385	83 776	172 543	131 044
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	1 291 310	1 364 614	840 338	740 637	776 579
Rentabilita vlastního kapitálu	8,99%	12,78%	9,97%	23,30%	16,87%

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

Rentabilita vlastního kapitálu má za dané období kolísavý charakter, jak lze také vidět na obrázku číslo 19. Nejnižší hodnoty 8,99 % dosahuje v roce 2012. Naopak nejvyšší hodnotu rentability vlastního kapitálu lze vidět v roce 2015, kdy byl stav vlastního kapitálu za analyzovaná období nejvyšší. To bylo způsobeno nulovým nerozděleným ziskem minulých let v tomto roce. Kolísání vlastního kapitálu tedy nejvíce ovlivňuje právě nerozdělený zisk minulých let a v menší míře také zákonný rezervní fond, jehož povinnost ho tvořit byla od 1. 1. 2014 zrušena. Hodnota zákonného rezervního fondu dosahovala v roce 2012 a 2013 hodnoty téměř 40 milionů korun, v následujících letech již společnost do tohoto fondu nepřispívala.

Obrázek 19: Vývoj rentability vlastního kapitálu z cash flow (2012 - 2016)



Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

Základní kapitál a ostatní kapitálové fondy vykazují po celé období stejnou hodnotu. Hodnota rentability se po celou dobu pohybovala zhruba od 9 % do 23 %. V roce 2015 tedy připadá na jednu korunu kapitálu 23 % peněžních toků.

Stupeň oddlužení z cash flow

Ukazatel stupeň oddlužení z cash flow využívá k výpočtu čistý peněžní tok z provozní činnosti a cizí kapitál a znázorňuje poměr mezi financováním cizím kapitálem a schopností podniku hradit své závazky z vlastních zdrojů. Optimální hodnota je stanovena mezi 20 % až 30 %.

Cizí kapitál má za dané období rostoucí tendenci. Nejvíce se růst projevuje v posledním sledovaném roce 2016, kdy lze tento stav přisoudit vysokému závazku vůči mateřské společnosti v hodnotě 233 000 tis. Kč. V ostatních letech mají největší podíl na cizím kapitálu krátkodobé závazky, které mají kromě roku 2016 rostoucí charakter. Další

významnou položkou, která ovlivňuje cizí kapitál, je odložený daňový závazek, který v posledním roce dosahoval výše 67 663 tis. Kč.

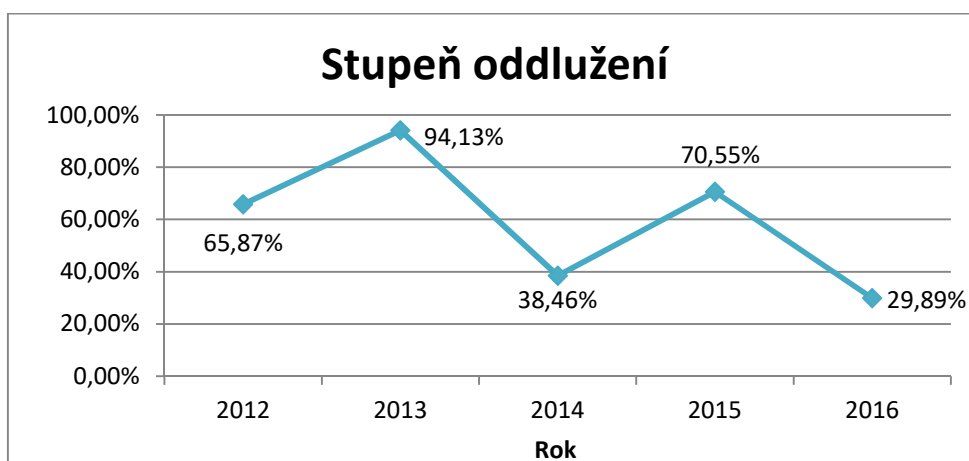
Tabulka 20: Výpočet stupně oddlužení z cash flow (2012 - 2016)

	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý peněžní tok z provozní činnosti (v tis. Kč)	116 098	174 385	83 776	172 543	131 044
Cizí kapitál (v tis. Kč)	176 265	185 255	217 848	244 562	438 474
Stupeň oddlužení	65,87%	94,13%	38,46%	70,55%	29,89%

Zdroj: Vlastní zpracování dle finančních výkazů společnosti, 2018

Optimální hodnota ukazatele by se měla pohybovat mezi 20 % až 30 %. To společnost splňuje pouze v posledním roce 2016, kdy došlo k výraznému růstu dlouhodobých závazků vůči mateřské společnosti. V ostatních letech je hodnota ukazatele stupně oddlužení velmi kolísavá a výrazně převyšuje doporučenou hodnotu. Nejvyšší hodnoty ukazatel nabývá v roce 2013, kdy překročil hranici 90 %. V tomto roce je zaznamenán nejmenší rozdíl mezi stavem cash flow z provozní činnosti a cizím kapitálem. Důvodem byl vysoký výsledek hospodaření po zdanění. Dle hodnot ukazatele se společnost nemusí obávat neschopnosti hradit své závazky z vlastní finanční síly.

Obrázek 20: Vývoj stupně oddlužení z cash flow (2012 - 2016)



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2018

Likvidita z cash flow

Ukazatel likvidity z cash flow nahrazuje oběžná aktiva, která jsou stavovou veličinou, za cash flow z provozní činnosti, které je tokovou veličinou. Lze tak lépe posoudit schopnost podniku hradit své závazky. Výsledná hodnota by měla převyšovat 40 %.

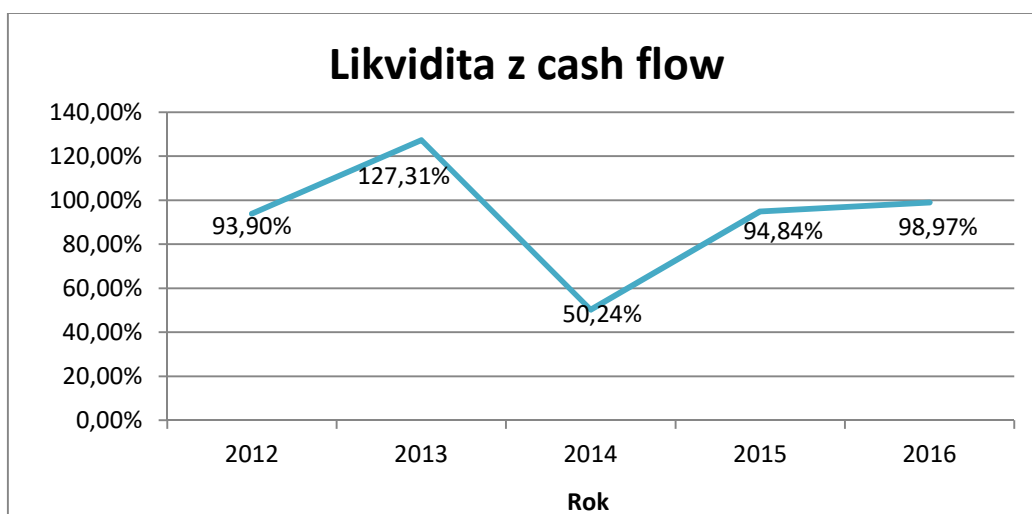
Tabulka 21: Výpočet likvidity z cash flow (2012 - 2016)

	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý peněžní tok z provozní činnosti (v tis. Kč)	116 098	174 385	83 776	172 543	131 044
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	123 638	136 973	166 761	181 939	132 403
Likvidita z cash flow	93,90%	127,31%	50,24%	94,84%	98,97%

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2018

Ukazatel likvidity počítaný z cash flow vykazuje kolísavé hodnoty, jak lze vidět na obrázku číslo 21. Nejvyššího výsledku ukazatel dosáhl v roce 2013, kdy přesáhl hodnotu 127 %. V tomto roce cash flow z provozní činnosti přesáhlo významně hodnotu krátkodobých závazků. Jak již bylo zmíněno, v roce 2013 společnost vykazovala z uvedených let nejvyššího výsledku hospodaření před zdaněním, který se promítl i do vyššího peněžního toku z provozní činnosti.

Obrázek 21: Vývoj likvidity z cash flow (2012 - 2016)



Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2018

Naopak největší propad nastal v roce 2014, který způsobil nižší cash flow z provozní činnosti. Důvodem byl téměř poloviční zisk před zdaněním oproti roku 2013 a také záporný stav změny potřeby pracovního kapitálu v hodnotě téměř 55 milionů korun. Z vypočtených hodnot ukazatele likvidity z cash flow vyplývá, že společnost kromě roku 2014 je schopna hradit své krátkodobé závazky z provozního peněžního toku.

6 Zhodnocení controllingových aktivit ve společnosti

V této kapitole budou zhodnoceny controllingové aktivity společnosti Rodenstock ČR s.r.o. spolu s používanými informačními systémy a uskutečnění závěrů vyplývajících z provedené finanční analýzy zaměřené na likviditu a cash flow.

Společnost Rodenstock ČR s.r.o. lze považovat za stabilní, ve všech uvedených letech vykazovala kladný výsledek hospodaření po zdanění. Dle předpovědí by v roce 2017 mělo dojít k nárůstu čistého zisku po zdanění, zejména díky rozsáhlým investicím do rozšíření výroby. Společnost Rodenstock ČR s.r.o. má celkem úzké portfolio podnikatelských aktivit, její hlavní činností je výroba brýlových čoček. Zaměstnává více než tisíc zaměstnanců, jedná se tedy o velkou společnost, která je navíc členem skupiny Rodenstock, která sídlí v Německu. Z těchto důvodů je využití controllingu nezbytnou součástí při řízení společnosti.

Společnost Rodenstock ČR s.r.o. využívá řadu informačních systémů. Hlavním z nich je SAP S/3, který je pro mezinárodní společnost téměř nutností. SAP S/3 je efektivní podnikový systém, který snižuje počet provedených chyb. Výhodou je jeho komplexnost, neboť pokrývá většinu podnikových oblastí, a informace z něj jsou dostupné všem oddělením ve společnosti. Je také jednoduché si konkrétní data například o prodejích v daném měsíci vyexportovat do Excelu a dále je zpracovávat. Společnost je součástí skupiny Rodenstock. SAP S/3 zajišťuje integritu dat v této skupině a zároveň má mateřská společnost neustále aktuální informace o dění v jednotlivých výrobních závodech. SAP S/3 také umožňuje provádět transakce ve více měnách. Pro controllingové oddělení je velkou oporou jeden ze čtyř používaných modulů, který slouží výhradně pro potřeby controllingu, neboť slouží k tvorbě analýz, kalkulací a reportů. Jedná se například o sledování pracovního kapitálu nebo monitorování předběžných nákladů a jejich kontrolu s plánem pro daný rok.

Společnost Rodenstock ČR s.r.o. dále vlastní několik podpůrných informačních systémů, které již slouží spíše pro potřeby jednotlivých oddělení. Podpůrným prostředkem controllingu a financí je podniková aplikace IBM Cognos Analytics, která slouží pro zpracování velkého množství dat a jejich vizualizaci. Podobnou aplikací je i QlikView, která je využívána pro rychlé zpracování velkého objemu dat pomocí reportovacích nástrojů. Kromě těchto informačních systémů controlleri na každodenní

bázi využívají nástroje sady MS Office, zejména MS Excel k vytvoření různých přehledů nebo k sestavování výkazů. K tvorbě prezentací je používán MS PowerPoint. Společnost Rodenstock ČR s.r.o. disponuje kvalitním podnikovým informačním systémem, který dostatečně pokrývá jak potřeby podniku, tak i potřeby controllingu, a v této oblasti není potřeba dělat zásadní změny.

Organizační struktura společnosti Rodenstock ČR s.r.o. zahrnuje 12 úseků. Jedním z nich je controllingové oddělení, které je samostatně vymezeno a disponuje s pěti zaměstnanci. Každý ze zaměstnanců controllingu se specializuje na jinou oblast – personální, obchodní, výrobní nebo oblast investic a reportingu. Obchodní controlling zajišťují dva zaměstnanci a každý má na starost jinou zeměpisnou oblast. Kromě České republiky je zde zabezpečován obchodní controlling pro Slovensko, Polsko a Slovinsko. Další oblasti zajišťuje vždy jeden zaměstnanec. Každý z nich má tedy jasně definovanou svou oblast působení a jejich role se navzájem nepřekrývají. Nicméně to má i svoji nevýhodu, která spočívá v nezastupitelnosti jednotlivých specialistů controllingu například v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti.

Ve společnosti byly vymezeny čtyři funkce controllingu – plánovací, informační, kontrolní a funkce reportingu. Podnikatelský plán vytváří mateřská společnost za celou skupinu, proto společnost Rodenstock ČR s.r.o. sama tento typ plánu nevytváří. Zabývá se však tvorbou střednědobých a krátkodobých plánů, které vychází z podnikatelského plánu od mateřské společnosti, který je tvořen na období tří let. Vedoucí oddělení tvoří každoročně v září střednědobé plány s výhledem na jeden rok, které jsou následně upravovány po prvním kvartálu ve Forecastu. Rozpočet je řešen na tzv. Budget Meetingu a účastní se ho jak obchodní a finanční ředitel, tak i zástupci mateřské společnosti. Operativní plány se stanovují měsíčně a v polovině měsíce dochází ke kontrole jejich plnění. Schvalování plánů probíhá prostřednictvím prezentace, které se účastní zástupci společnosti Rodenstock ČR s.r.o. a zástupci mateřské společnosti. Proces plánování je efektivní a není nutné jeho koncepci měnit.

Informační funkci zajišťuje zejména podnikový informační systém SAP S/3, z kterého jsou data vyexportována do Excelu a dále zpracována. Dalším zdrojem informací jsou porady, které probíhají v pravidelných intervalech a o jejich výsledku jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím vedoucích jednotlivých oddělení. V případě potřeby naleznutí staršího dokumentu se nachází v sídle společnosti v Klatovech archiv.

Kontrolní funkce je zajišťována zejména prostřednictvím podnikových informačních systémů. Na chyby je tedy včas upozorněno a je možno je okamžitě začít řešit. Informační systémy hlídají příslušné termíny, přijaté platby nebo třeba stav materiálu na skladě. Příkladem může být neuhrazená faktura od zákazníka, kdy systém sám vytiskne první upomínku. Plnění plánů kontrolují příslušní zaměstnanci v měsíčních intervalech. Společnost klade důraz zejména na monitorování nákladů. V případě výrazných odchylek je nutné přijmout příslušná opatření.

Funkce reportingu je pro společnost velmi důležitá a zahrnuje tvorbu různých reportů a analýz. Reporting ve společnosti je možné rozdělit na interní a externí. Interní reporting zahrnuje tvorbu měsíčních reportů a ad hoc reporty. Paralelně k tomu je využíván externí reporting, jehož součástí jsou měsíční reporty zejména o prodeji, o vývoji pracovního kapitálu, o nákladech nebo o personálním stavu, který je zasílán mateřské společnosti.

Společnost Rodenstock ČR s.r.o. ke svému financování využívá úvěry od mateřské společnosti nebo rezervy. Společnost nevlastní žádné bankovní úvěry. Vlastní a cizí kapitál ve společnosti dosahuje poměru přibližně 64:36. V současné době je výše úvěru od mateřské společnosti ve výši 233 000 tis. Kč a je úročena sazbou 5,825 % p.a. Důvodem přijetí tohoto úvěru byl investiční projekt, prostřednictvím kterého došlo k výraznému navýšení výrobní kapacity pro výrobu White Label produktů. Tento projekt byl dokončen v roce 2017. V současné době společnost pokračuje v investicích vedoucích ke zvyšování produktivity práce. Společnost v rámci opatrnosti vytváří každoročně rezervy na ztráty a rizika, na zákaznické bonusy, na nevybranou dovolenou, na stabilizační bonus a na rezervu na daň z příjmů.

Řízení hotovosti a likvidity probíhá v rámci skupiny Rodenstock, jejíchž součástí je společnost Rodenstock ČR s.r.o. Kurzové riziko, které vzniká v rámci transakcí, nese mateřská společnost, neboť většina fakturací probíhá v českých korunách. V rámci zajišťování likvidity společnost nejvíce sleduje vývoj pohledávek a jejich inkaso. Pochybné pohledávky jsou snižovány prostřednictvím opravných položek na vrub nákladů. Opravné položky jsou stanoveny na základě stáří konkrétních pohledávek a na základě interní analýzy platební schopnosti jednotlivých zákazníků. V roce 2016 činily pohledávky po lhůtě splatnosti 11 503 tis. Kč a opravné položky k pohledávkám byly ve výši 2 548 tis. Kč. Splátnost faktur bývá jak u tuzemských tak zahraničních faktur

zpravidla 14 dní. Ukazatel doby obratu pohledávek však dosahoval hodnot v rozmezí 36 až 55 dní. Společnost umožňuje se individuálně domluvit na delší době splatnosti. Faktura bývá splacena celá, společnost nevyužívá systém zálohových plateb. Obchodní oddělení sleduje platební schopnost u jednotlivých zákazníků, v případě zhoršené platební morálky, zasílá objednávky na dobírku. Kontrola uhrazených pohledávek je sledována v měsíčních reportech. Navíc společnost monitoruje pohledávky prostřednictvím ukazatele DSO (Day's Sales Outstanding), který zahrnuje sumu pohledávek a prodeje za poslední měsíc. Dlouhodobé pohledávky se splatností od jednoho do čtyř let jsou navíc kryty směnkami. Vymáhání pohledávek mají na starost zaměstnanci obchodního oddělení a probíhá prostřednictvím upomínek zasílaných poštou nebo prostřednictvím telefonního kontaktu. Přestože se společnost snaží prostřednictvím uvedených opatření o snížení množství pohledávek po splatnosti, dochází k jejich vzniku. Jejich výše se každoročně pohybuje okolo 10 % z celkové výše krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů.

Analýza likvidity zahrnovala výpočet ukazatelů běžné, pohotové a hotovostní likvidity. Hodnoty běžné a pohotové likvidity v roce 2012 a 2013 výrazně přesahovaly doporučenou hodnotu, neboť je ovlivnily vysoké pohledávky vůči mateřské společnosti. V roce 2014 a 2015 výsledky běžné a pohotové likvidity vykazovaly nižší hodnoty, než jsou doporučené odbornou literaturou. Příčinou jsou nižší zůstatky na běžných účtech společnosti v důsledku cashpoolingu, které měly vliv i na výsledky hotovostní likvidity, která se pohybovala kolem hodnoty 0,05. Nejlepších hodnot dosahovala společnost v posledním sledovaném roce 2016, kdy se běžná a pohotová likvidita nejvíce blížila optimálním hodnotám.

Dalším ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který společnost pravidelně sleduje a je i součástí měsíčních reportů. Ve dvou sledovaných letech byla jeho hodnota záporná, to znamená, že společnosti vznikl tzv. nekrytý dluh. Společnost vykazuje velmi dobré hodnoty v oblasti obratu zásob, který činily v posledních třech letech kolem hodnoty 44, to znamená, že se položky zásob přemění ve společnosti zhruba 44 krát za rok. Doba obratu se pak pohybuje kolem 8 dnů. Společnost usiluje o co nejnižší zásoby, což se jí daří. Další analyzovanou oblastí byly pohledávky, které byly v prvních dvou letech významně ovlivněny vysokými pohledávkami vůči mateřské společnosti. Pro lepší vypovídací hodnotu byl obrat pohledávek a doba obratu vypočtena pro pohledávky z

obchodních vztahů ve společnosti. Obrat pohledávek z obchodních vztahů vykazoval kolísavé hodnoty zhruba kolem 10, doba obratu pohledávek z obchodních vztahů se pohybovala mezi 29 až 44 dny. Nejhorší hodnoty vykazovala společnost v této oblasti v posledním sledovaném roce 2016. Společnost má dobu splatnosti faktur nastavenou na 14 dní, doba obratu pohledávek je však více než dvojnásobná. V oblasti řízení pohledávek je prostor pro zavedení dalších opatření, které by vedly ke snížení doby obratu pohledávek a zlepšily politiku jejich vymáhání. Obrat závazků se ve společnosti pohybuje okolo čísla 5, doba obratu závazků pak mezi 49 až 67 dny. Hodnoty ukazatele v odvětví dosahují velmi podobných hodnot, kromě let 2013 a 2014 společnost vykazuje lepší výsledky, než byl průměr v odvětví. Lze tedy říci, že společnost má lepší platební morálku než jiné firmy ve stejném odvětví, nebo naopak nemá tak dobrou vyjednávací pozici. V případě využití při výpočtu pouze krátkodobých závazků z obchodních vztahů, výsledky doby obratu závazků se výrazně snížily o 16 až 48 dnů. Doba obratu závazků z obchodních vztahů je kromě roku 2012 a 2013 kratší než doba obratu pohledávek z obchodních vztahů. To pro společnost není příliš příznivé, neboť to znamená, že musí hradit své závazky dříve, než obdrží finanční prostředky od zákazníků.

Obratový cyklus peněz dosahoval kromě roku 2016 záporných hodnot. Doba obratu peněz činila v roce 2016 okolo 14 dní. Za pomoci obratového cyklu peněz a průměrných denních výdajů byla zjištěna kapitálová potřeba společnosti a byla porovnána s výsledky čistého pracovního kapitálu. Kapitálová potřeba byla za období 2012 až 2015 záporná, to znamená, že v těchto letech společnost vlastnila více peněžních prostředků, než potřebovala ke krytí nákladů čistého pracovního kapitálu. V roce 2016 byla situace opačná a společnost potřebovala mít k dispozici více než 37 milionů korun.

Poslední část finanční analýzy se zabývala poměrovými ukazateli založenými na provozním cash flow. Čistý tok z provozní činnosti za sledované období měl kolísavý průběh, ale ve všech letech dosahoval kladné hodnoty. Nejvyšší CF z provozní činnosti vykazovala společnost v roce 2013, kdy měla i nejlepší výsledek hospodaření před zdaněním.

Rentabilita tržeb z cash flow měla za sledované roky kolísavý průběh. Nejlepší hodnoty dosáhla v roce 2013, kdy tedy i zisk před zdanění byl nejvyšší. V následujícím období však došlo k výraznému snížení tohoto ukazatele, který byl způsoben nejen poklesem zisku před zdaněním, ale také změnou potřeby pracovního kapitálu. V roce 2014 byla společnost z uvedených let nejméně výkonná. Dalším ukazatelem byla rentabilita celkového kapitálu z cash flow, která by měla dosahovat vyšší hodnoty, než je průměrná úroková sazba placená bankám z úvěru. Společnost má v současné době půjčku od mateřské společnosti ve výši 233 000 tis. Kč a s úrokovou sazbou 5,825 %. Hodnoty rentability celkového kapitálu ve všech letech převyšovaly tuto sazbu, společnost je schopna splácet své dluhy a může si dovolit pořídit i další úvěry. Z hodnot rentability vlastního kapitálu vyplývá, že vlastní kapitál po sledovanou dobu byl zhodnocen v rozmezí od 9 % do 23 %. V roce 2015, kdy jeho hodnota byla nejvyšší, připadalo na jednu korunu investovaného kapitálu 23 % peněžních toků. Kolísání rentability vlastního kapitálu významně ovlivňoval nerozdělený zisk minulých let. Ukazatel stupně oddlužení zobrazuje schopnost podniku hradit své závazky z vlastní finanční síly. Hodnoty ukazatele velmi výrazně kolísaly a pohybovaly se v rozmezí od 30 % do 94 %. Doporučené rozmezí dle odborné literatury společnost splňovala jen v posledním sledovaném roce 2016. Cizí kapitál měl v daném období rostoucí tendenci a nejvíce se na něm podílely krátkodobé závazky z obchodních vztahů a odložený daňový závazek. Dle výsledků ukazatele stupně oddlužení se společnost nemusí obávat neschopnosti hradit své závazky z vlastní finanční síly. Posledním zjišťovaným ukazatelem byla likvidita z cash flow, jejichž hodnota by měla převyšovat 40 %, což společnost ve všech sledovaných letech splňuje. Výsledky kromě roku 2014 překročily hodnotu 90 %, v roce 2013 dokonce přesáhla 120 %. Lze tedy říci, že společnost kromě roku 2014 byla schopna z velké části hradit své krátkodobé závazky z provozního peněžního toku.

7 Doporučení a návrhy pro společnost

Tato poslední kapitola rozebírá jednotlivé návrhy a opatření, které by vedly ke zlepšení situace ve společnosti v oblasti controllingu likvidity a cash flow. Společnost Rodenstock ČR s.r.o. působí na trhu již téměř 24 let. Za tuto dobu byl ve společnosti vytvořen fungující systém, který se neustále vyvíjí a průběžně eliminuje případné nedostatky. Úroveň controllingových aktivit ve společnosti je tedy vysoká. Navrhnutí konkrétních opatření není tedy snadné. Společnost vykazovala ne příliš pozitivní výsledky v oblasti likvidity, zejména u hotovostní likvidity. Příčinou byly nižší zůstatky na běžných účtech. To je však způsobeno tím, že se jedná o dceřinou společnost, a v rámci skupiny Rodenstock dochází ke cashpoolingu. Společnost tedy nedokáže mít na bankovních účtech vyšší množství finančních prostředků. Další oblastí, která nevyšla příliš dobře z provedených analýz, je inkaso pohledávek. Přestože se společnost snaží o redukci množství pohledávek po splatnosti, jejich výše se za sledované roky pohybovala okolo 10 % z celkové výše krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. V roce 2016 tato hodnota činila více než 11,5 milionů korun, k tomu byly ještě vytvořeny opravné položky k pochybným pohledávkám ve výši více než 2,5 milionů korun. Vysoká je i hodnota doby obratu pohledávek, která nekoresponduje s dobou splatnosti faktur. Zájem na zlepšení hodnot v oblasti pohledávek má i mateřská společnost. Pro zajištění pohledávek společnost Rodenstock ČR s.r.o. nevyužívá příliš preventivních opatření. Obchodní oddělení sleduje platební schopnost zákazníků a v případě zhoršené platební morálky využívá zasílání objednávek na dobírku. Společnost nevyužívá ani systém zálohových plateb. Dlouhodobé pohledávky jsou navíc kryty směnkami. Neuhrazení faktury je sledováno prostřednictvím informačního systému, který sám vytiskne upomínku a zaměstnanec obchodního oddělení ji poté odešle poštou zákazníkovi.

Tabulka 22: Vývoj pohledávek po splatnosti (2012 – 2016)

	2012	2013	2014	2015	2016
Krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů v tis. Kč	75 218	74 653	86 831	83 963	123 103
Pohledávky po splatnosti v tis. Kč	10 794	6 628	8 282	9 715	11 503
Podíl pohledávek po splatnosti na krátkodobých pohledávkách z obchodních vztahů	14,35%	8,88%	9,54%	11,57%	9,34%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Rozčlenění zákazníků do skupin dle platební schopnosti

Společnost Rodenstock ČR s.r.o. by se měla zaměřit u inkasa pohledávek zejména na prevenci, která by snížila množství pohledávek po splatnosti a množství nedobytných pohledávek. Jako první je důležité vlastnit co nejvíce informací o obchodních partnerech, díky čemu lze snížit možné riziko nezaplacení pohledávky na minimum. Společnost v současné době sleduje bonitu svých zákazníků a odběratelům se zhoršenou platební morálkou zasílá zboží pouze na dobírku. Přesto však toto opatření není úplně dostačující, neboť pohledávky po lhůtě splatnosti dosahují každoročně kolem 10 % z celkového množství krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Opatřením by tedy mohlo být rozdělit zákazníky do několika skupin dle jejich platební schopnosti a pro každou skupinu navrhnout jiné platební a dodací podmínky. Návrh takového rozdělení může být například následující.

Tabulka 23: Návrh rozdělení zákazníků dle jejich platební schopnosti

Skupina	Charakteristika
Skupina A	Spolehliví, platí vždy ve lhůtě splatnosti
Skupina B	Spolehliví, zřídka platí po lhůtě splatnosti
Skupina C	Méně spolehliví, často platí po lhůtě splatnosti
Skupina D	Nespolehliví, platí vždy po lhůtě splatnosti, vysoký podíl nezaplacených faktur

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Skupina A zahrnuje nejvíce bonitní zákazníky, kteří dodržují lhůty splatnosti a lze je zařadit mezi spolehlivé odběratele. Takové zákazníky je potřeba odměnit v podobě slevy nebo skonta při předčasné úhradě pohledávek. Skupina B jsou spolehliví odběratelé, kteří občas zaplatí po lhůtě splatnosti. Takové zákazníky lze motivovat včasnými platbami prostřednictvím skonta při včasné úhradě například ve výši 3 % z celkové částky. Skupina C a D zahrnuje zákazníky se zhoršenou platební morálkou. Pro takové zákazníky lze jako preventivní opatření navrhnout zavedení zálohových plateb. Společnost toto opatření dosud nevyužívala. Zákazníci by mohli platit zálohu předem například minimálně ve výši 50 % z hodnoty objednávky a objednávka by zákazníkovi byla odeslána až ve chvíli, kdy by na bankovní účet dorazila úhrada zálohy. Toto opatření sebou nenese téměř žádné dodatečné náklady a administrativní náročnost je velmi malá. Další možností je použití zajišťovacích směnek. Společnost v současné době využívá směnky pouze ke krytí dlouhodobých závazků, které trvají jeden až čtyři

roky. Toto opatření lze vztáhnout i na krátkodobé pohledávky. Aby však směnka byla platná, je potřeba splnit všechny její formální náležitosti a obsah daný dle zákona.

Monitorování platební schopnosti zákazníků prostřednictvím softwaru

Dále by se společnost měla zaměřit nejen na sledování platební morálky stávajících zákazníků, ale i nových zákazníků. K tomu lze využít několik webových aplikací či softwarů, které se na tuto oblast specializují. Jako příklad jsou uvedené následující dvě možnosti.

První a dražší možností je koupení specializovaného softwaru, například Kontrola Insolvence od společnosti Atlas Group, jehož cena se ročně pohybuje od 20 tis. Kč. Software sleduje, zda se zákazníci dané společnosti nenacházejí v insolvenčním řízení. Data jsou pravidelně aktualizována přímo ze serveru Ministerstva spravedlnosti. V systému je možné naleznout informace o registrovaných ekonomických subjektech z databáze ministerstva ARES nebo informace o nespolehlivých plátcích DPH. Společnost může prostřednictvím tohoto softwaru monitorovat neomezené množství jak právnických, tak i fyzických osob. (Atlas Consulting, 2018)

Platební morálku nových zákazníků i stávajících zákazníků lze ověřit i bez pomoci nakoupení nového softwaru, ale jen prostřednictvím příslušné webové aplikace, která se touto oblastí zabývá. Jednou z nich je Insolvenční hlídač od společnosti Prowia systém s.r.o., která se specializuje na monitoring insolvenčního rejstříku a i na monitoring seznamu nespolehlivých plátců DPH a v České republice ji využívá řada velkých společností. Aplikace Insolvenční hlídač hlídá jakoukoliv aktivitu u sledovaných subjektů a včas na ně upozorní emailem. Sleduje také to, aby společnost nepromeškala lhůtu pro přihlášení pohledávky do insolvenčního řízení a nepřišla tak o nárok na její uspokojení. Cena této aplikace se odvíjí od počtu sledovaných subjektů. Pro maximálně 6 000 monitorovaných subjektů stojí aplikace měsíčně 715 Kč, ročně tedy 8 580 Kč. Do 10 000 subjektů aplikace vyjde měsíčně na 845 Kč, ročně na 10 140 Kč. (Prowia System, 2018)

Srovnání softwaru Kontrola insolvence a webové aplikace Insolvenční hlídač lze vidět v tabulce číslo 24. Obě společnosti nabízí téměř shodné služby, rozdíl je však v roční ceně za využívání těchto služeb a v počtu možných sledovaných subjektů.

Tabulka 24: Srovnání produktů ke sledování insolvence

	Software Kontrola insolvence	Webová aplikace Insolvenční hlídač
Počet sledovaných subjektů	Neomezeně	Do 10 000
Roční cena	Od 20 000 Kč	Od 10 140 Kč
Monitoring insolvenčního rejstříku	Ano	Ano
Monitoring seznamu nespolehlivých plátců DPH	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování dle Atlas Consulting a Prowia System, 2018

Upozornění emailem na blížící se termín splatnosti

Posledním preventivním návrhem vedoucím ke snížení množství pohledávek po splatnosti je zaslání odběratelům upozornění na zaplacení faktury před koncem její splatnosti. Upozornění by bylo vhodné posílat elektronicky prostřednictvím emailu například 3 dny před koncem splatnosti faktury, aby zákazníkovi připomněl blížící se termín splatnosti. K zaslání emailů by docházelo automaticky prostřednictvím používaného informačního systému ve společnosti. Toto opatření sebou nenese žádné vysoké náklady, přesto může pomoci k včasnějším platbám od zákazníků.

Přijmutí nového zaměstnance do oddělení controllingu

Ke sledování platební morálky zákazníků by bylo vhodné přijmout do controllingového úseku nového zaměstnance, který by tuto oblast spravoval. Uchazeč na tuto pozici by měl splňovat několik předpokladů. Jedním z nich je vysokoškolské vzdělání ekonomického směru, znalost práce s MS Excel a výhodou by byla i zkušenost s podnikovým informačním systémem SAP, který společnost využívá. Dle ISPV (Informační systém o průměrném výděлку) průměrná hrubá měsíční mzda ve 4. čtvrtletí 2017 v oblasti Finanční analytici dosahovala hodnoty 43 319 Kč. Kromě toho je nutné k měsíční hrubé mzdě připočítat náklady na zdravotní a sociální pojištění, které platí zaměstnavatel v celkové výši 34 % z hrubé měsíční mzdy. Mimo jiné k celkovým nákladům na daného pracovníka je nezbytné zahrnout i další položky jako je například počítač, kancelářské vybavení, služební telefon a další položky. Hrubé vyčíslení nákladů na tohoto pracovníka je zobrazeno v následující tabulce číslo 25.

Tabulka 25: Roční odhad nákladů na nového pracovníka

Položka	Náklady
Roční hrubá mzda	519 828 Kč
Roční náklady na SP a ZP (34 %)	176 742 Kč
Ostatní roční náklady	100 000 Kč
Celkové roční náklady	796 570 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Celkové roční náklady na nového pracovníka oddělení controllingu by činily zhruba 796 570 Kč. Společnost by tedy měla zvážit, zda by se jí toto opatření vyplatilo, případně učinit jiné kroky, které by vedly ke zlepšení platební morálky zákazníků a tedy i ke snížení množství pohledávek po splatnosti a množství nedobytných pohledávek.

Závěr

Cílem diplomové práce na téma „*Controlling likvidity a cash flow ve zvoleném podniku*“ bylo zhodnotit controllingové aktivity ve zvolené společnosti Rodenstock ČR s.r.o., provést příslušnou finanční analýzu se zaměřením na ukazatele likvidity a cash flow a následně navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení situace do budoucna.

Diplomová práce obsahuje dvě základní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část slouží jako podklad pro část praktickou a při jejím zpracování byla použita odborná literatura. Součástí první kapitoly bylo vymezení pojmu controlling. V existující odborné literatuře se lze setkat s řadou definic controllingu, neboť každý autor má trochu jiný pohled na tento pojem. Controlling není jen o kontrole, ale zahrnuje i oblast plánování a zajištění informačního toku v podniku. Druhá kapitola zahrnovala finanční controlling, zejména se zaměřovala na řízení likvidity a cash flow. Obsahem kapitoly byla i charakteristika jednotlivých vzorců finanční analýzy, které byly podkladem pro výpočty v praktické části.

Příslušné teoretické poznatky byly následně použity při zpracování praktické části diplomové práce. Úvod do této části tvoří cíl práce spolu s metodikou zpracování, která obsahuje vzorce využití při finanční analýze. Čtvrtá kapitola představuje zvolenou společnost Rodenstock ČR s.r.o. včetně základních údajů, portfolia výrobků, její historie a organizační struktury. Controllingové aktivity společnosti jsou zmíněny v následující kapitole číslo pět. První část této kapitoly popisuje používané podnikové informační systémy, zejména systém SAP S/3. Následuje seznámení s controllingovým oddělením a charakteristika jeho funkcí. Druhá část kapitoly se věnuje finanční politice společnosti a finanční analýze se zaměřením na likviditu a cash flow. Poslední dvě kapitoly shrnují zjištěné poznatky o controllingových aktivitách a finanční situaci ve společnosti a seznamují s konkrétními návrhy, které by mohly vést ke zlepšení její situaci.

V oblasti controllingových aktivit nebyly ve společnosti zjištěny žádné nedostatky. Společnost Rodenstock ČR s.r.o. disponuje samostatným controllingovým oddělením s pěti zaměstnanci. Každý zaměstnanec se specializuje na jinou oblast. Funkce controllingu byly ve společnosti rozděleny na plánovací, informační, kontrolní a funkci reportingu.

Řízení hotovosti a likvidity probíhá v rámci skupiny Rodenstock, jejíchž součástí je společnost Rodenstock ČR s.r.o. V rámci zajišťování likvidity se společnost nejvíce zaměřuje na sledování vývoje pohledávek a jejich inkaso. V této oblasti byly společnosti navrženy i konkrétní opatření, jak snížit množství pohledávek po lhůtě splatnosti a výši nedobytných pohledávek. Důvodem těchto návrhů byly vyšší hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek, které nekorespondují s dobou splatnosti faktur. Společnost vykazovala také ne příliš pozitivní výsledky u ukazatele hotovostní likvidity. Příčinou tohoto stavu byly nižší zůstatky na bankovních účtech, které jsou způsobeny tím, že se jedná o dceřinou společnost, a v rámci skupiny dochází ke cashpoolingu. Společnost tedy není schopna udržet větší množství finančních prostředků na bankovních účtech.

Velmi dobrých výsledků dosahovala společnost v oblasti doby obratu zásob, jejichž výše se pohybovala kolem jednoho týdne. Společnost usiluje o co nejnižší stav zásob na skladě, což se jí daří. Vyskytuje se zde sice riziko v případě možného zpoždění dodávek, na druhou stranu na sebe zásoby nevážou zbytečné množství finančních prostředků. Doba obratu pohledávek a závazků byla ve sledovaných letech velmi proměnlivá. Navíc doba obratu závazků z obchodních vztahů v posledních třech letech dosahovala nižších hodnot než doba obratu pohledávek z obchodních vztahů. Společnost tedy hradila své závazky dříve, než inkasovala finanční prostředky od zákazníků. Obratový cyklus peněz vykazoval kromě roku 2016 záporné hodnoty, stejně jako kapitálová potřeba. Společnost tedy v letech 2012 až 2015 vlastnila více peněžních prostředků, než potřebovala ke krytí nákladů čistého pracovního kapitálu.

Poslední část finanční analýzy se zabývala ukazateli zaměřenými na provozní cash flow. Jeho hodnoty za sledované období vykazovaly kolísavý průběh, nicméně po celou dobu byla jeho výše kladná. Stav cash flow z provozní činnosti velmi ovlivňoval výsledek hospodaření před zdaněním. Finanční ukazatele založené na provozním cash flow ve sledovaných letech dosahovaly velmi pozitivních hodnot.

Společnost Rodenstock ČR s.r.o. je možné považovat za stabilní. Výsledek hospodaření po zdanění ve všech sledovaných letech dosahoval kladné hodnoty. Za rok 2017 by dle předpovědí mělo dojít k nárůstu čistého zisku po zdanění, zejména díky významným investicím do rozšíření výroby, které vedly ke zvýšení kapacity a k navyšování počtu zaměstnanců.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera a manažera.....	11
Tabulka 2: Charakteristika operativního a strategického controllingu.....	16
Tabulka 3: Doporučené rozmezí ukazatelů likvidity.....	23
Tabulka 4: Sestavení cash flow nepřímou metodou.....	33
Tabulka 5: Struktura prognózy cash flow.....	37
Tabulka 6: Vzorce použité pro finanční analýzu.....	38
Tabulka 7: Rozpis výnosů z běžné činnosti za rok 2016 (v tis. Kč).....	45
Tabulka 8: Vývoj likvidity za období 2012 - 2016.....	57
Tabulka 9: Srovnání likvidity s oborovým průměrem za období 2012 - 2016.....	58
Tabulka 10: Čistý pracovní kapitál za období 2012 – 2016 (v tis. Kč).....	59
Tabulka 11: Pomocné ukazatele k výpočtu obrátového cyklu peněz (2012 - 2016).....	61
Tabulka 12: Výpočet pomocných ukazatelů s použitím pohledávek z obchodních vztahů a závazků z obchodních vztahů (2012 – 2016).....	62
Tabulka 13: Obrátový cyklus peněz (2012 - 2016).....	62
Tabulka 14: Výpočet průměrných denních výdajů za období 2012 - 2016 (v tis. Kč).....	63
Tabulka 15: Výpočet kapitálové potřeby za období 2012 - 2016.....	64
Tabulka 16: Stručný přehled CF ve společnosti v tis. Kč (2012 - 2016).....	65
Tabulka 17: Výpočet rentability tržeb z cash flow (2012 - 2016).....	66
Tabulka 18: Výpočet rentability celkového kapitálu z cash flow (2012 - 2016).....	67
Tabulka 19: Výpočet rentability vlastního kapitálu z cash flow (2012 - 2016).....	68
Tabulka 20: Výpočet stupně oddlužení z cash flow (2012 - 2016).....	70
Tabulka 21: Výpočet likvidity z cash flow (2012 - 2016).....	71
Tabulka 22: Vývoj pohledávek po splatnosti (2012 – 2016).....	78
Tabulka 23: Návrh rozdělení zákazníků dle jejich platební schopnosti.....	79
Tabulka 24: Srovnání produktů ke sledování insolvence.....	81
Tabulka 25: Roční odhad nákladů na nového pracovníka.....	82

Seznam obrázků

Obrázek 1: Controller a kooperace controllingu.....	11
Obrázek 2: Časové schéma tvorby reportu	19
Obrázek 3: Odvození pracovního kapitálu z rozvahy.....	26
Obrázek 4: Obratový cyklus peněz.....	27
Obrázek 5: Vztah cash flow a rozvahy	31
Obrázek 6: Vývoj čistého zisku za období 2012 - 2016 (v tis. Kč).....	42
Obrázek 7: Logo společnosti	46
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti Rodenstock ČR s.r.o.	47
Obrázek 9: Náhled do prostředí podnikového systému SAP.....	48
Obrázek 10: Organizační struktura controllingového oddělení.....	51
Obrázek 11: Schéma procesu vyřízení objednávky.....	55
Obrázek 12: Schéma procesu vyřízení přijaté faktury.....	56
Obrázek 13: Srovnání běžné likvidity s oborovým průměrem (2012 – 2016)	59
Obrázek 14: Vývoj čistého pracovního kapitálu za období 2012 - 2016.....	60
Obrázek 15: Grafické znázornění obratového cyklu peněz pro rok 2016	63
Obrázek 16: Srovnání kapitálové potřeby a ČPK za období 2012 - 2016 (v tis. Kč).....	64
Obrázek 17: Vývoj rentability tržeb z cash flow (2012 - 2016).....	67
Obrázek 18: Vývoj rentability celkového kapitálu z cash flow (2012 - 2016).....	68
Obrázek 19: Vývoj rentability vlastního kapitálu z cash flow (2012 - 2016).....	69
Obrázek 20: Vývoj stupně oddlužení z cash flow (2012 - 2016)	70
Obrázek 21: Vývoj likvidity z cash flow (2012 - 2016).....	71

Seznam použitých zkratk

A	Aktiva
ABC analýza	Activity Based Costing
Apod.	A podobně
BL	Běžná likvidita
CF	Cash flow
CPS	Counting Production System
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DO	Doba obratu
DOP	Doba obratu pohledávek
DOZ	Doba obratu závazků
DSO	Day's Sales Outstanding
ERP	Enterprise Recourse Planning
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (německá obdoba s.r.o.)
HL	Hotovostní likvidita
IAS	International Accounting Standards
IBM	International Business Machines Corporation
ICG	International Group of Controlling
IFRS	International Financial Reporting Standards
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Kritéria řízení výkonnosti
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MS	Microsoft
OCP	Obratový cyklus peněz
P	Pasiva
p.a.	Per annum
PCS	Production Control System
PL	Pohotová likvidita
Plc.	Public Limited Company
S.r.o.	Společnost s ručením omezením
SAP S/3	Systemy, Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat

S.a.r.l.	Society with limited responsibility
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
Tis.	Tisíc
Tzv.	Takzvaně
USA	Spojené státy americké

Seznam použité literatury

Monografie

- Blaha, Z. S., & Jindřichovská, I. (2006). *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press.
- Eschenbach, R., a kol. (2004). *Controlling*. Praha: ASPI Publishing.
- Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.
- Freiberg, F. (1996). *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press.
- Freiberg, F. (1997). *Cash flow - řízení likvidity podniku*. Praha: Management Press.
- Hinke, J., Bárková D., & Hruška, Z. (2010). *Účetnictví 2*. Praha: Grada Publishing.
- Horváth, P. (2004). *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting.
- Hrdý, M. & Krechovská, M. (2016). *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer.
- Jindřichovská, I. (2013). *Finanční management*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. (1999). *Oceňování podniku*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. (2007). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2012). *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing.
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing.
- Mikovcová, H. (2007). *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Režňáková, M. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.

- Růčková, P. (2010). *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing.
- Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada Publishing.
- Sedláček, J. (2010). *Cash flow*. Brno: Computer Press.
- Synek, M. (2007). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. 5. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Šoljaková, L., & Fibírová, J. (2010). *Reporting*. Praha: Grada Publishing.
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
- Valach, J. (1997). *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress.
- Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- Vollmuth, J. H. (1999). *Nástroje controllingu od A do Z*. Praha: Profess Consulting.
- Žůrková, H. (2007). *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing.

Internetové zdroje

- Atlas Consulting (2018). *Kontrola insolvence*. Cit. 8.4.2018, dostupné z: <https://www.atlasconsulting.cz/software/kontrola-insolvence/?tab=o-produktu>
- Informační systém o průměrném výdělku (2018). *Aktuální výsledky šetření*. Cit. 8.4.2018, dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>
- ERP SYSTÉMY (2018). *Co je ERP systém – ERP SYSTÉMY*. Cit. 13.02.2018, dostupné z: <http://erp-systemy.cz/co-je-erp-system/>
- International Group of Controlling (2018). *International Group of Controlling*. Cit. 18.02.2018, dostupné z: https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller_cz.pdf
- Logos Download (2018). *Rodenstock – Logos Download*. Cit. 12.02.2018, dostupné z: <https://logos-download.com/11115-rodenstock-logo-download.html>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2015). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. Cit. 12.02.2018, dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=724017&typ=PLATNY>

Prowia System (2018). *O aplikaci*. Cit. 8.4.2018, dostupné z: <https://www.isir.info/o-aplikaci>

Rodenstock GMBH (2018a). *Kvalita díky tradici*. Cit. 13.02.2018, dostupné z: <http://www.rodenstock.cz/cz/cz/o-spolecnosti-rodenstock/kvalita-diky-tradici.html>

Rodenstock GMBH (2018b). *O společnosti Rodenstock*. Cit. 12.02.2018, dostupné z: <http://www.rodenstock.cz/cz/cz/o-spolecnosti-rodenstock.html>

Rodenstock GMBH (2018c). *Oblasti podnikání*. Cit. 12.02.2018, dostupné z: <http://www.rodenstock.cz/cz/cz/o-spolecnosti-rodenstock/oblasti-podnikani.html>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Rodenstock ČR s.r.o.

Studijní materiály z předmětu Taktický management podniku

Výroční zprávy společnosti Rodenstock ČR s.r.o. v letech 2012 – 2016

Seznam příloh

Příloha A: Náhled do prostředí podnikové informačního systému SAP

Příloha B: Vývoj aktiv ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o. (2012 – 2016)

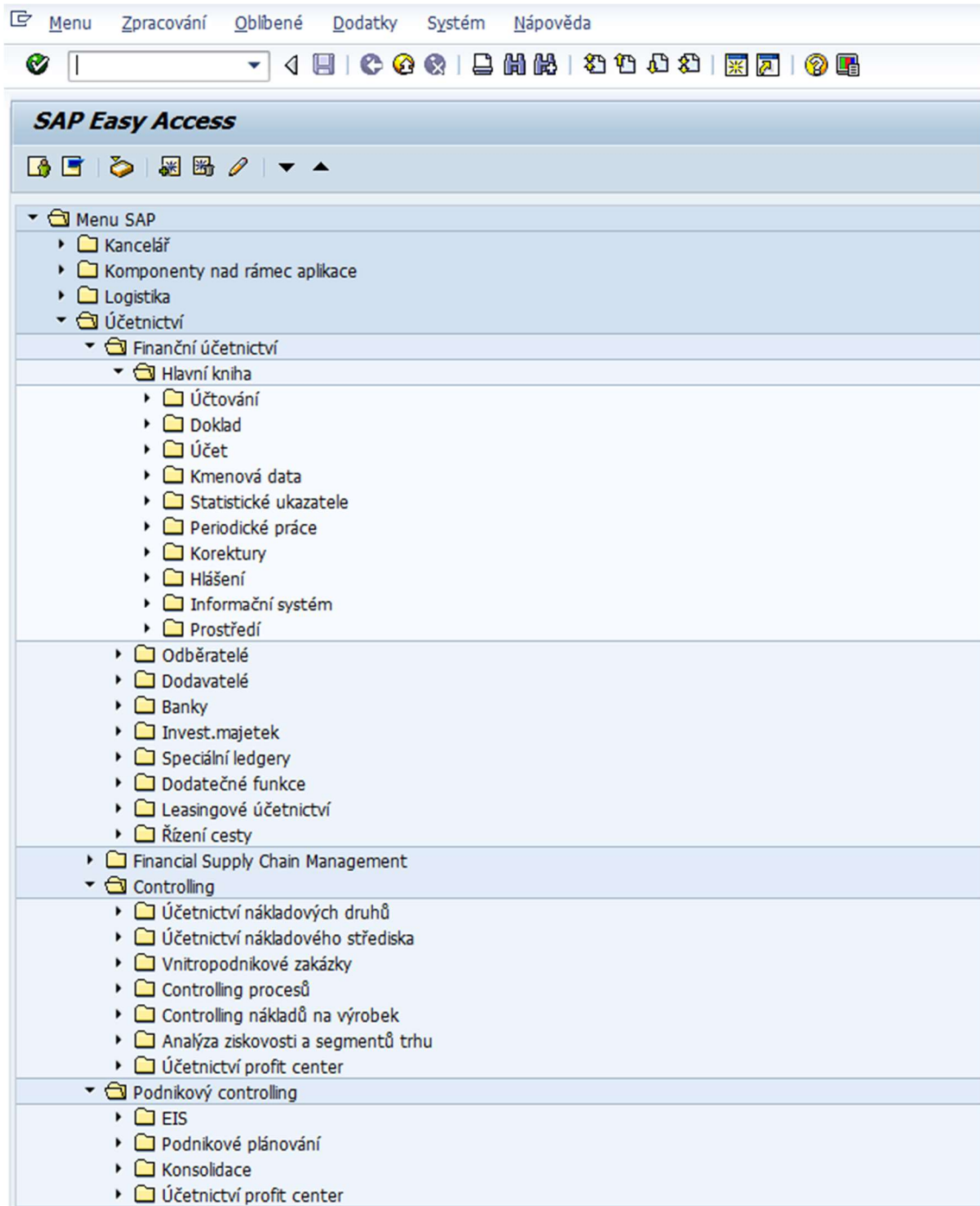
Příloha C: Vývoj pasiv ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o. (2012 – 2016)

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti Rodenstock ČR s.r.o. (2012 – 2016)

Příloha E: Výkaz peněžních toků společnosti Rodenstock ČR s.r.o. (2012 – 2016)

Přílohy

Příloha A: Náhled do prostředí podnikové informačního systému SAP



Příloha B: Vývoj aktiv ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o. (2012 – 2016)

ROZVAHA (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	1 476 247	1 562 517	1 071 364	1 003 268	1 234 847
Dlouhodobý majetek	999 677	945 693	924 370	857 619	1 051 421
Dlouhodobý nehmotný majetek	582	654	692	434	265
Software	582	575	633	434	265
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	79	59	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	995 005	943 176	921 217	854 058	1 047 134
Pozemky	15 615	15 615	15 615	15 615	15 615
Stavby	415 797	405 820	399 830	394 613	384 614
Hmotné movité věci a jejich soubory	541 338	511 018	468 427	433 178	372 856
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	18 309	4 797	35 486	7 506	273 765
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3 946	5 926	1 859	3 146	284
Dlouhodobý finanční majetek	4 090	1 863	2 461	3 127	4 022
Zápůjčky a úvěry - ostatní	4 090	1 863	2 461	3 127	4 022
Oběžná aktiva	477 370	615 650	141 883	138 859	175 177
Zásoby	16 176	17 910	20 361	22 195	22 102
Materiál	12 842	13 524	14 635	15 059	16 053
Nedokončená výroba a polotovary	364	569	676	685	872
Zboží	2 970	3 817	5 050	6 451	5 177
Krátkodobé pohledávky	452 433	588 441	113 062	103 782	149 477
Pohledávky z obchodních vztahů	72 689	72 833	85 241	82 235	120 555
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	370 000	498 000	0	0	0
Stát - daňové pohledávky	5 668	11 378	17 799	9 728	17 246
Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 682	2 676	3 851	4 546	3 434
Dohadné účty aktivní	260	104	26	152	16
Jiné pohledávky	1 134	3 450	6 145	7 121	8 226
Krátkodobý finanční majetek (Peněžní prostředky)	8 761	9 299	8 460	12 882	3 598
Peněžní prostředky v pokladně	138	187	241	77	170
Peněžní prostředky na účtech	8 623	9 112	8 219	12 805	3 428
Časové rozlišení aktiv	1 200	1 174	5 111	6 790	8 249
Náklady příštích období	1 200	1 174	5 111	6 790	8 249

Příloha C: Vývoj pasiv ve společnosti Rodenstock ČR s.r.o. (2012 – 2016)

ROZVAHA (v tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM	1 478 247	1 562 517	1 071 364	1 003 268	1 234 847
Vlastní kapitál	1 291 310	1 364 614	840 338	740 637	776 579
Základní kapitál	465 000	465 000	465 000	465 000	465 000
Základní kapitál	465 000	465 000	465 000	465 000	465 000
Ážio a kapitálové fondy	230 000	230 000	230 000	230 000	230 000
Ostatní kapitálové fondy	230 000	230 000	230 000	230 000	230 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	36 549	38 835	0	0	0
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	36 549	38 835	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	514 041	557 475	112 139	0	45 637
Nerozdělený zisk minulých let	514 041	557 475	112 139	0	45 637
Výsledek hospodaření běžného účetního období	45 720	73 304	33 199	45 637	35 942
Cizí zdroje	176 265	185 255	217 848	244 562	438 474
Rezervy	1 769	3 170	4 486	4 513	5 408
Rezerva na daň z příjmů	0	551	0	0	0
Ostatní rezervy	1 769	2 619	4 486	4 513	5 408
Dlouhodobé závazky	50 858	45 112	46 601	58 110	300 663
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	233 000
Odložený daňový závazek	50 858	45 112	46 601	58 110	67 663
Krátkodobé závazky	123 638	136 973	166 761	181 939	132 403
Závazky z obchodních vztahů	84 153	97 541	75 586	50 581	90 036
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	50 000	92 000	0
Závazky k zaměstnancům	15 551	16 482	18 095	17 218	19 640
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 020	9 149	10 307	9 737	11 136
Stát - daňové závazky a dotace	2 384	2 877	2 796	2 422	3 074
Dohadné účty pasivní	12 530	10 924	9 977	9 981	8 517
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	10 672	12 648	13 178	18 069	19 794
Výdaje příštích období	10 668	12 569	13 123	18 050	19 786
Výnosy příštích období	4	79	55	19	8

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti Rodenstock ČR s.r.o. (2012 – 2016)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)		2012	2013	2014	2015	2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	731 853	820 217	811 131	892 334	876 991
II.	Tržby za prodej zboží	80 317	81 124	87 579	96 169	106 647
A.	Výkonová spotřeba	367 048	391 998	399 467	425 100	421 706
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	51 914	51 798	57 226	66 380	75 003
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	241 828	256 906	258 154	275 150	264 320
A.3.	Služby	73 306	83 294	84 087	83 570	82 383
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-104	205	107	9	187
D.	Osobní náklady	311 468	340 139	362 456	388 472	393 801
D.1.	Mzdové náklady	224 224	246 316	262 090	282 129	286 305
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	87 244	93 823	100 366	106 343	107 496
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	75 852	82 735	88 432	94 599	95 482
D.2.2.	Ostatní náklady	11 392	11 088	11 934	11 744	12 014
E.	Úprava hodnot v provozní oblasti	97 855	100 475	104 174	109 526	110 672
III.	Ostatní provozní výnosy	2 578	5 890	2 985	2 237	4 162
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 037	4 347	376	47	2 959
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	759	670	726	711	551
III.3.	Jiné provozní výnosy	782	873	1 883	1 479	652
F.	Ostatní provozní náklady	5 612	9 936	3 929	5 558	7 565
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	3 703	118	197	3 116
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	605	805	993	1 087	783
F.3.	Daně a poplatky	406	363	299	293	302
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	61	1 758	-869	594	27
F.5.	Jiné provozní náklady	4 540	3 307	3 388	3 387	3 337
*	Provozní výsledek hospodaření	32 775	64 888	31 776	62 143	51 128
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	4 296	4 156	3 845	47	54
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	280	4 993	5 608
VII.	Ostatní finanční výnosy	208	98	94	155	41
K.	Ostatní finanční náklady	272	360	19	242	120
*	Finanční výsledek hospodaření	4 232	3 894	3 467	-5 033	-5 633
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	37 007	68 782	35 243	57 110	45 495
L.	Daň z příjmů	-8 713	-4 522	2 044	11 473	9 553
L.1.	Daň z příjmů splatná	0	1 224	555	36	0
L.2.	Daň z příjmů odložená	-8 713	-5 746	1 489	11 509	9 553
***	Výsledek hospodaření po zdanění	45 720	73 304	33 199	45 637	35 942

Příloha E: Výkaz peněžních toků společnosti Rodenstock ČR s.r.o. (2012 – 2016)

VÝKAZ PĚNĚŽNÍCH TOKŮ (v tis. Kč)		2012	2013	2014	2015	2016
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	4 340	8 761	9 299	8 460	12 882
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z provozní činnosti před zdaněním	37 007	64 888	31 776	62 143	51 128
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	92 656	101 232	103 078	110 304	114 202
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	97 942	100 475	104 174	109 526	110 672
A.1.2.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	61	1 401	-869	594	3 346
A.1.3.	Zisk/Ztráta z prodeje stálých aktiv	-1 037	-644	-258	150	157
A.1.4.	Kurzové rozdíly	-14	0	0	0	0
A.1.5.	Úrokové náklady a výnosy	-4 296	0	0	0	0
A.1.6.	Případné úpravy o nepeněžní operace	0	0	31	34	27
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, finančními a mimořádnými položkami	129 663	166 120	134 854	172 447	165 330
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-17 861	5 595	-54 353	5 276	-29 549
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních dohadných účtů a časového rozlišení	-7 255	-7 982	-26 626	7 802	-48 115
A.2.2.	Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti, pasivních dohadných účtů a časového rozlišení	-12 668	15 311	-27 798	-339	20 226
A.2.3.	Změna stavu zásob	2 062	-1 734	71	-2 187	-1 660
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, finančními a mimořádnými položkami	111 802	171 715	80 501	177 723	135 781
A.3.	Zaplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	0	0	-50	-4 727	-4 948
A.4.	Přijaté úroky	4 296	4 156	4 278	47	5
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnosti a doměrky daně za minulá období	0	-1 224	-855	-413	285
A.6.	Ostatní finanční příjmy a výdaje	0	-262	-98	-87	-79
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	116 098	174 385	83 776	172 543	131 044
B.1.	Nabytí stálých aktiv	-58 714	0	-74 853	-64 564	-283 627
B.1.1.	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	0	0	-74 196	-63 898	-282 675
B.1.2.	Nabytí dlouhodobého nehmotného majetku	0	0	-59	0	-57
B.1.3.	Nabytí dlouhodobého finančního majetku	0	0	-598	-666	-895
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 037	4 347	376	47	2 959
B.3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	-54 000	0	-557 884	-145 331	0
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-111 677	4 347	-632 361	-209 848	-280 668
C.1.	Změna stavu dlouhodobých/krátkodobých závazků z finanční oblasti	0	-128 000	547 770	41 734	140 340
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	0	0	-24	-7	0
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	-128 000	547 746	41 727	140 340
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	4 421	50 732	-839	4 422	-9 284
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	8 761	9 299	8 460	12 882	3 598

Abstrakt

MÍŠKOVÁ, Martina. *Controlling likvidity a cash flow ve zvoleném podniku*. Plzeň, 2018. 92 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: controlling, likvidita, cash flow, finanční analýza, pohledávky

Předložená diplomová práce se zabývá controllingem likvidity a cash flow ve zvolené společnosti Rodenstock ČR s.r.o. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. První část práce objasňuje pojem controlling, funkce a cíle controllingu či úlohu controllera v podniku. Poté je představena finanční analýza se zaměřením na ukazatele likvidity a cash flow. Následuje praktická část práce, která vychází z teoretických poznatků. V úvodu praktické části je charakterizována společnost Rodenstock ČR s.r.o., zejména základní údaje, portfolio výrobků, historie a organizační struktura. Dále jsou popsány její controllingové aktivity a provedena finanční analýza se zaměřením na likviditu a cash flow. Poslední část se zabývá shrnutím poznatků o společnosti a navržením opatření pro zlepšení řízení likvidity a cash flow.

Abstract

MÍŠKOVÁ, Martina. *Cash-flow and liquidity controlling in chosen company*. Pilsen, 2018. 92 p. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

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

This diploma thesis is focused on evaluation of liquidity and cash-flow controlling in chosen company Rodenstock ČR s.r.o. Thesis is divided into theoretical and practical part. The first part clarifies the term controlling, functions and aims of controlling or the description of the controller's function. The next chapter introduces financial analysis focused on liquidity and cash-flow. The practical part is based on theoretical knowledge. The introduction to practical part describes the company Rodenstock ČR s.r.o., especially the basic data about company, product range, the history of company and the structure. The next chapter characterizes the controlling activities and realizes the financial analysis focused on liquidity and cash-flow. The final part of this thesis contains the summary of the results and recommendation for improvement in area of liquidity and cash-flow controlling in the company.