



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU
INSTITUTE OF MANAGEMENT

CONTROLLING LIKVIDITY A CASH-FLOW VE VYBRANÉM PODNIKU

CASH-FLOW AND LIQUIDITY MANAGEMENT CONTROL IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. Lukáš Petržela

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Lukáš Petržela**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Controlling likvidity a cash-flow ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: Controlling cash-flow a likvidity a jeho využití při řízení podniku

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení a jejich přínos

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student posoudí dosavadní stav controlling likvidity a cash-flow v podniku Kendrion (Prostějov) s.r.o. Na základě této analýzy navrhne opatření ke zlepšení, která se budou podílet na úspěšném a dlouhodobém fungování podniku.

Základní literární prameny:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

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

LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

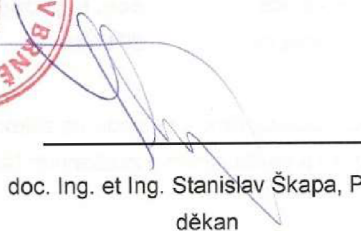
VOLLMUTH, Hilmar J. Nástroje controllingu od A do Z. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s.
ISBN 80-7259-032-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18.

V Brně, dne 28. 2. 2018



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na analýzu controllingu likvidity a cash-flow ve vybraném podniku. Práce je rozdělena na čtyři části. První a druhá část se zabývá teoretickými poznatky o controllingu, zejména jeho vývojem, členěním a způsoby jak získávat data jednotlivých ukazatelů. Třetí část práce se zabývá analýzou současného stavu controllingu likvidity a cash-flow daného podniku. Poslední část práce navazuje na poznatky předešlé analýzy a navrhuje možná řešení, jako je zavedení strukturovaného reportingu, důslednějšího přístupu v systému řízení závazků, pohledávek a vytvoření plánu vybraných ukazatelů pro další období.

Abstract

This diploma thesis focuses on the economic analysis of controlling of liquidity and cash flow in selected enterprise. The thesis is divided into four parts. The first and the second part deal with theory of controlling, especially with its development, classification and the ways of getting data from particular indicators. The third part is dedicated to analysis of the current situation of liquidity controlling and cash flow in selected enterprise. The last part of my thesis summarizes previous findings and presents potential solutions, such as introduction of structured reporting, more critical approach in the system of managing the liabilities and debts and creating the plan of specific indicators for the next terms.

Klíčová slova

Finanční controlling, controller, klíčové ukazatele, analýza, plánování

Key words

Financial controlling, controller, key indicators, analysis, planning

Bibliografická citace

PETRŽELA, L. *Controlling likvidity a cash-flow ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 91 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem jí samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2018

.....

Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D., vedoucímu diplomové práce za cenné rady, připomínky a konzultace, které mi během zpracování práce poskytl. Dále bych chtěl poděkovat kolektivu zaměstnanců ekonomického oddělení firmy Kendrion Prostějov s.r.o. za vstřícnost při poskytování podkladů a informací, bez kterých by práce nemohla být zpracována.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1.1. Cíl práce.....	11
1.2. Postupy zpracování, metody	11
2 CONTROLLING	12
2.1. Pojem controlling	12
2.2. Pozice controllera.....	13
2.3. Cíle a funkce controllingu	16
2.4. Controlling v organizační struktuře	18
2.5. Operativní controlling	21
2.6. Reporting	22
3 CONTROLLING LIKVIDITY A CASH-FLOW	24
3.1. Controlling likvidity	24
3.1.1. Stupně likvidity	25
3.1.2. Čistý pracovní kapitál.....	27
3.1.3. Controlling pohledávek a zásob.....	29
3.2. Controlling cash-flow.....	31
3.2.1. Metody vykazování cash-flow.....	33
3.2.2. Analýza cash-flow.....	35
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	39
4.1. Základní informace o společnosti	39
4.2. Historie společnosti	40
4.3. Současná situace	41
4.4. Výrobní program a spektrum zákazníků	42
4.5. Organizační struktura	43
4.6. Používaný informační systém	46
4.7. Analýza controllingu pracovního kapitálu	50
4.7.1. Ukazatele likvidity	50
4.7.2. Čistý pracovní kapitál.....	51
4.7.3. Zásoby	52

4.7.4.	Pohledávky	53
4.7.5.	Závazky	55
4.7.6.	Obratový cyklus peněz	56
4.7.7.	Kapitálová potřeba	57
4.8.	Analýza cash-flow.....	57
4.8.1.	Likvidita z provozního cash-flow	58
4.8.2.	Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow	59
4.8.3.	Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow.....	60
4.8.4.	Rentabilita tržeb z cash-flow	60
4.8.5.	Stupeň oddlužení.....	61
4.8.6.	Úvěrová způsobilost z cash-flow	61
4.8.7.	Stupeň samofinancování investic.....	62
4.8.8.	Cash-flow solventnosti	63
4.9.	Zhodnocení provedených analýz finančního controllingu	63
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	67
5.1.	Zavedení pozice controllera.....	67
5.1.1.	Účel a náplň controllera v podniku	68
5.1.2.	Roční náklady na pozici controller	69
5.2.	Zavedení nového reportingového systému	69
5.2.1.	Metodika reportingového systému	70
5.2.2.	Výhody navrhovaného řešení	72
5.2.3.	Náklady navrhovaného řešení	72
5.2.4.	Zavedené sledování vybraných ekonomických ukazatelů	72
5.3.	Časový harmonogram realizace navrhovaných řešení	74
5.4.	Plánování vybraných ukazatelů v rámci finančního controllingu.....	74
5.4.1.	Plánované zásoby	75
5.4.2.	Plánované závazky	76
5.4.3.	Plánované pohledávky a řízení pohledávek	77
5.4.4.	Plánované cash-flow	78
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	86

SEZNAM OBRÁZKŮ	87
SEZNAM TABULEK	87
SEZNAM VZORCŮ	90
SEZNAM PŘÍLOH	91

ÚVOD

Neustále se vyvíjející situace na trhu, zavádění nových technologií, rostoucí množství informací způsobuje, že v mnohých podnicích dochází v oblasti řízení k výrazným posunům podnikových cílů a priorit. Firmy se v dnešní moderní době už nemohou spoléhat na náhodný a neplánovaný úspěch, ale musí sami neustále plánovat, jelikož dokáží ovlivňovat podmínky, které za úspěchem stojí.

Každá firma plní svůj hlavní cíl a to dosahování zisku a navyšování hodnoty podniku. Naproti tomu se snaží ovlivňovat aktivity podniku tak, aby vytvářely jednotný systém pravidel, který z pohledu budoucího fungování přinese dané firmě trvalý rozvoj. Ne u všech podniků to ale takto je. Na to, aby firma skutečně věděla, jak reálně ovlivnit svoji budoucnost, aby se dokázala ve svých plánech vrátit i o krok zpět a aby dokázala přeplánovat své původní návrhy, je potřebné využívat a pracovat s nástroji pro plánování podniku, kde jedním z takovýchto je controlling. Právě za pomoci tohoto nástroje dokáží controlloři a manažeři rozkrýt i nejmenší chyby v podniku, buďto finančního, výrobního nebo personálního rázu.

Zejména v posledním období jde nejen vývoj controllingu neustále dopředu a nachází si své trvalé zavedení i v menších firmách. Plošně ne vždy vytvořením samostatného controllingového oddělení, ale zcela jistě minimálně vytvořením pozice controllera.

Controlling představuje specifickou formu práce s informacemi. Je to proces neustále silnějšího prorůstání informační podpory do vlastního řízení hodnototvorného procesu firmy s cílem napravovat nedostatky. Je to moderní, logická vývojová etapa v řízení pokročilých podniků, která vede k dosahování zisku a stabilizaci likvidity. Všeobecný controlling se dělí na jednotlivé druhy, z kterých každý zabezpečuje controlling různých oblastí podniku. Controlling lze v přeloženém slova smyslu vystihnout významem „mít firmu co nejvíce pod kontrolou“, tedy neustále porovnávat plány a cíle podniku s dosaženou skutečností, analyzovat a vyhodnocovat odchylky včetně identifikace příčin.

1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

1.1. Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zmapovat aktuální stav controllingových aktivit, vybraného podnikatelského subjektu a navrhnout vhodná doporučení vedoucí k lepšímu využívání controllingu, která se budou podílet na úspěšném a dlouhodobém fungování podniku v neustále se měnícím tržním prostředí.

Mezi dílčí cíle práce patří: analýza současného stavu daných ukazatelů v rámci controllingu pracovního kapitálu a cash-flow, zhodnocení provedených analýz a aktivit, vytvořit vlastní návrhy, které mohou přispět k efektivnějšímu řízení daného zaměření této práce.

1.2. Postupy zpracování, metody

Práce je zaměřena na analýzu stavu controllingu likvidity a cash-flow zahraniční výrobní pobočky fungující v České Republice a od samého počátku své působnosti orientované do oblasti výroby nejrůznějšího spektra komponentů a součástí určených stěžejně pro automobilový a obecný průmysl. Podnik jsem zvolil především z podnětu dobrého přístupu k informacím a zjištění, že nedisponuje přímo úsekem útvaru controllingu.

Práce je rozdělena na dvě základní části a to teoretickou a praktickou. Teoretická část vymezuje východiska, konkrétně pojem controlling a jeho funkce, cíle a postavení v organizační struktuře. Dále poznatků vztahujících se ke controllingu likvidity a cash-flow.

V praktické části je nejprve představena samotná společnost, aktuální vize a strategie. Dále na podkladu teoretických východisek provedena analýza příslušných ukazatelů controllingu likvidity a cash-flow. Stěžejní informace jsou získány především z osobních konzultací s příslušnými pracovníky daného subjektu, interních materiálů a směrnic sloužících k podnikovému řízení a finančních výkazů za analyzovaná období. V poslední části diplomové práce jsou rovněž za pomoci teoretických podkladů a poznatků z praxe vypracovány možné okruhy návrhů, které by měly přispět ke zlepšení aktuální situace podniku.

K vypracování praktické části jsou použity metody deskripce, analýzy, syntézy.

2 CONTROLLING

V současné době by controlling měl být nedílnou součástí každého podniku. V teoretické části diplomové práce přiblížím pojmy samotného controllingu, jeho funkcí, cílů, úloh a dalších souvisejících pojmů.

2.1. Pojem controlling

Pojem controlling je odvozen z anglického slova „to control“, které ale významem neznamená jen kontrolovat, ale vypovídá o dalších činnostech jako řízení, vedení, stanovování, ovládání, dohlížení, plánování. V literatuře angloamerické se lze o definici controllingu dozvědět, že jde o tzv. „management control“, což významem lze chápat jako funkce řízení, resp. podsystem řízení.¹

Dle Freibergema lze controlling chápat jako „*koncepti podnikového řízení, založenou na komplexním informačním systému a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu*“.²

Dle Horvátha & Partners si lze problematiku controllingu vyložit jako koncepci, která je orientována na podnikový výsledek. Má za úkol harmonizovat nejen kontrolu, ale rovněž i plánování a informační toky. Controlling včetně jeho jednotlivých složek fungují jako celek managementu, který ho v rámci systému plánování používá k vytvoření určitého plánu a také pracuje s informacemi opatřenými v systému informačních toků. Následné rozhodnutí managementu se realizuje formou plnění jednotlivých úkonů.³

Lazar uvádí, že controlling lze rozčlenit na širší a užší pojetí. Z pohledu širšího pojetí se jedná o tzv. široce aplikovanou metodu řízení, kde hlavním smyslem je neustálé vyhodnocování skutečného průběhu podnikatelského procesu s žádoucím stavem. Z hlediska užšího pojetí controllingu se jedná o systém, který na základě výsledků průzkumu trhu a parametrů výroby, napomáhá optimalizovat hlavní řídicí ukazatel, kterým je celofiremní marže.⁴

Controlling je založen hlavně na uplatňování nejrůznějších nástrojů, metod a techniky analýz. Dále na tvorbě informačních systémů, které slouží controllingu a

¹ Srov. ESCHENBACH, R., a SILLER, H., *Profesionální controlling*, s. 34.

² MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 9.

³ Srov. HORVÁTH & PARTNERS, *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*, s. 34.

⁴ Srov. LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*, s. 176.

komunikaci mezi jednotlivými podnikovými útvary. Lze stanovit tři základní vývojové stupně controllingu, kterými jsou:

- Orientace na dodržování vnějších a vnitřních předpisů,
- Orientace na kontrolu hospodárnosti včetně jejich analýzy,
- Zaměření na systémy plánování, kontroly a řízení činností společnosti.⁵

Controlling lze také definovat jako metodu, která má napomáhat ke zvýšení účinnosti systému řízení v podniku neustálým porovnáním stavu reálného podnikatelského procesu se stavem požadovaným a také vyhodnocováním případných odchylek od předem stanovených cílů.⁶

Controlling se v podniku přímo podílí na stanovování cílů a snaží se zpracovávat co nejvhodnější metodiku plánování. Hlavní cílem při zavedení controllingu do podniku by mělo být vytvořit takový informační systém, který bude poskytovat firmě data v dostatečném množství a v požadované kvalitě. Informační systém musí být také nápomocen při odkryvání úzkých míst, které mohou být překážkou při plnění podnikových cílů.⁷

2.2. Pozice controllera

Jestliže se na controlling díváme jako na koncepci řízení, není vždy nutné zřizovat v podniku speciální pozice pro vykonávání controllingových aktivit. Činnosti controllingu mohou být náplní existujících pracovních pozic v dané firmě. Obecně je doporučováno ve středních a velkých firmách vytvořit samostatně fungující controllingové oddělení.⁸

Vykonávání činností controllingu je především v přímé kompetenci managementu podniku. V praxi je ale nemálo firem, kde samostatná pozice controllera není zavedena. Jde o malé a střední firmy. Zde controllingové aktivity vykonávají pracovníci buďto z řad vedení podniku nebo finančních oddělení. Ve středních firmách se controller, pokud je přímo vytvořena tato pozice, nezaobírá pouze svými činnostmi, ale vykonává i řadu dalších. Ve velkých firmách z pohledu finančního lze rozlišovat

⁵ Srov. FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*, s. 46.

⁶ Srov. KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*, s. 139.

⁷ Srov. SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 415.

⁸ Srov. ESCHENBACH, R. *Controlling*, s. 116.

pozici controllera a pozici treasurerera, což je specializovaná pozice a spadá pod nejvýše postavenou osobu z oblastí financí. Pozice treasurerera se zabývá procesy, které se zaměřují na oblast financování firmy, zajištění jejich úvěrových rizik a nastavení interních procesů pro risk management.⁹

„Controller se má pohybovat na stejné úrovni jako ostatní vedoucí jednotlivých oddělení, jelikož potřebuje mnoho informací z různých odpovědných oblastí.“¹⁰

Dle mezinárodního sdružení pro controlling patří mezi úlohy controllera především tyto činnosti:

- Koordinace cílů a plánů a organizace systémů výkaznictví,
- Zajištění služeb pro zabezpečení provozně-hospodářských dat a informací,
- Aktivita s cílem na zajištění transparentních výsledků a procesů a tím přispívat k vyšší hospodárnosti.¹¹

Rovněž je také důležitá spolupráce manažerů s controllery. Controlling je považován za jakýsi doplněk podnikového řízení. Manažer a controller mají společné a rozdílné obsahy náplně práce. Ty lze přiblížit v následující tabulce.

Tab. 1 Pracovní náplň manažera a controllera a podpora managementu¹²

Management	Manažer	Controler
	Plánování	Tvorba metod a nástrojů
	Rozhodování	Modelování dat
	Koordinování	Koordinace a aktualizace systému
	Motivování	
	Organizování	
	Kontrola	
Servis managementu	Získání a zpracování informací	
	Prezentace managementu	

⁹ Srov. HORVÁTH & PARTNERS, *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*, s. 14.

¹⁰ Srov. Vollmuth, J., *Nástroje controllingu od A do Z*, s. 20.

¹¹ Srov. HORVÁTH & PARTNERS, *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*, s. 17.

¹² Vlastní zpracování na základě zdroje: MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 16.

Dle Eschenbacha nelze přesně vymezit úlohy manažerské a controllingové. Vůči neustálému vývoji se úlohy spíše více prolínají a velmi důležitá je jejich souhra.¹³

Ideální dělbu práce mezi controllerem a manažerem znázorňuje další tabulka.

Tab. 2 Rozdělení úloh mezi manažerem a controllerem¹⁴

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

Osoba, která v podniku vykonává pozici controllera, by měla mít osobní a odborné předpoklady pro výkon této činnosti. Z pohledu osobních vlastností to je schopnost jednat pod tlakem, komunikativnost, analytické myšlení, schopnost zaujmout, samostatnost, nezaujatost. Z odborných to zcela jistě je příslušné vzdělání a různé dovednosti jako znalost finančního účetnictví, znalost metod evidence a kalkulace nákladů, znalost podniku a jeho okolí.¹⁵

¹³ Srov. ESCHENBACH, R. *Controlling*, s. 122.

¹⁴ Vlastní zpracování na základě zdroje: ESCHENBACH, R. *Controlling*, s. 122.

¹⁵ Srov. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 18.

2.3. Cíle a funkce controllingu

S neustálým vývojem controllingu lze registrovat i rozvoj jeho funkcí. V samotném počátku lze controlling považovat pouze s orientací na sběr dat. S postupem času přechází více do aktivní role, kde se začíná zabývat kontrolou hospodárnosti nebo zpracováním zlepšovacích návrhů podniku. Zde se hovoří o tzv. funkci navigační. Za nejvyšší lze považovat inovační a koordinační funkci controllingu tj. controlling orientovaný na řízení. Hlavním cílem funkce by mělo být maximálně využít veškerých relevantních informací, které se týkají plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit k vytvoření vlastního systému řízení.¹⁶

Mezi hlavní cíle controllingu každého podniku by mělo být zajistit jeho životaschopnost. Tento hlavní cíl je dále rozložen na dílčí cíle, kterými jsou:

- „zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce,
- zajištění schopnosti koordinace.“¹⁷

K zajištění schopnosti anticipace a adaptace je úkolem controllingu vytvořit předpoklady pro kroky k přizpůsobení se. Controlling by měl poskytnout informace o změnách okolí, které již existují. Jestliže se jedná o zprostředkování informací o změnách okolí, které mohou nastat v budoucnu, jedná se o anticipaci. Při zajišťování schopnosti reakce by dalším důležitým prvkem controllingu mělo být i zavedení informačního a kontrolního systému, který by vybraným pracovníkům reálně zobrazoval vztah mezi plánem a skutečným stavem. Vzniklé odchylky poté korigoval. Se zajištěním schopnosti koordinace souvisí i firemní struktura a kultura.¹⁸

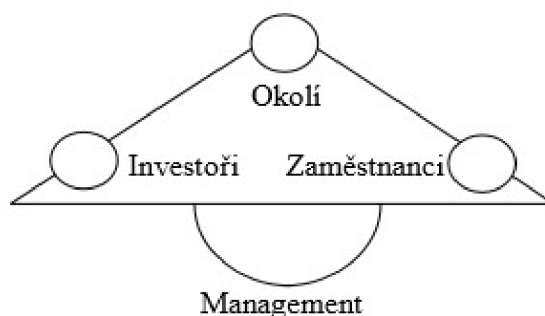
Mezi zprostředkované cíle controllingu patří cíle zájmových skupin. Úkolem controllingu je pak tyto cíle koordinovat tak, aby byly ve vzájemné rovnováze. Zájmové skupiny jsou nejčastěji tvořeny investory, zaměstnanci, okolím podniku. Investoři poskytují podniku vlastní nebo cizí kapitál a definují své požadavky a cíle v závislosti na zhodnocení vložených finančních prostředků. Zaměstnanci mohou také plnit funkci členů orgánů dozorčích rad. Cíle této zájmové skupiny jsou odvozeny od růstu atraktivity pracovní pozice, výše mzdy, úrovně vzdělání. Do okolí podniku lze zahrnout

¹⁶ Srov. SYNEK, M. a kol., *Manažerská ekonomika*, s. 415.

¹⁷ ESCHENBACH, R. *Controlling*, s. 93.

¹⁸ Srov. ESCHENBACH, R. *Controlling*, s. 96.

zákazníky, dodavatele, konkurenci. Tato zájmová skupina tvoří podmínky pro všechna důležitá hlediska existence firmy.¹⁹ Sladění těchto různorodých skupin lze přiblížit i na následujícím vyobrazení.



Obr. 1 Model rovnováhy podnikových cílů²⁰

Velmi důležitou podmínkou pro zajištění stability podniku je vyvážené splnění cílů všech zájmových skupin. Rovnováhy je dosaženo pouze v jediném bodu a platí, že nelze nahrazovat neuspokojivé plnění cílů pro jednu oblast nadměrným plněním cílů v jiné oblasti. Úkolem controllingu je i podpora managementu při vytváření plánu vedoucí k dosažení rovnováhy.²¹

Pro splnění cílů plní controlling řadu funkcí. Patří mezi ně podpora, doplňování a koordinace řízení. Podporu řízení lze nazvat i jako informační funkci, protože controlling managementu poskytuje vše potřebné k plnění svých úkolů a funguje tedy jako poradenství. Manažer v daném podniku se nemusí přímo řídit poskytnutými informacemi, ale je zodpovědný za učiněná rozhodnutí. Controlling se aktivně účastní řízení podniku. Úkolem je vytvářet nástroje a metody, které doplňují práci manažerů. Controlling může i převzít odpovědnost za rozhodování v krizových případech. Kompetence člověka, který v daném podniku plní funkci controllera, mohou být různé. Jejich rozsah se odvíjí od velikosti firmy, jakou má pozici na trhu, způsobu vedení nebo ochotě managementu, v jaké míře bude zahrnovat controlling do úrovní řízení. Úkolem

¹⁹ Srov. ESCHENBACH, R. *Controlling*, s. 96.

²⁰ Srov. tamtéž.

²¹ Srov. tamtéž.

controllingu v rámci koordinace je napomáhat vývoji podsystemu řízení, tvorbě struktury, probíhajících procesů a vztahů mezi nimi.²²

2.4. Controlling v organizační struktuře

Postupný vývoj controllingu a růst jeho aktivit se většinou odráží i v organizační struktuře podniku. V některých případech je vyžadováno i institucionální řešení. Optimální zařazení controllingu do organizační struktury společnosti neexistuje, jelikož každá firma je specifická a působí na ní celá řada faktorů. Pozice controllingu ve firmě závisí na celé řadě interních a externích faktorů jako velikost firmy, zásady řízení, trh práce, peněz, zboží, kapitálu, hospodářství dané země, legislativní a sociální aspekty.²³

Odborná literatura uvádí, že neoptimálnějším řešením je postavit controllera do co nejvyšší hierarchické úrovně. Toto řešení ale s sebou může přinést problém v podobě, že v případě spolurozhodování controller posuzuje nebo prověřuje své vlastní rozhodnutí. Navíc, controller nemá odborné znalosti ze všech oblastí, kde podnik aktivně působí. Z těchto důvodů se doporučuje pozici controllera přidělit např. finančnímu řediteli, tj. do druhé řídicí úrovně.²⁴

U malých a středně velkých firem samostatná funkce controllera nemá již velký význam. U těchto firem je evidován nízký počet vedoucích pracovníků, kde je předpoklad efektivnější komunikace. Tyto typy podniků i snižují nároky na plánování a kontrolu. Pozice controllera není tak využita. Pozici tak může zastoupit např. ředitel nebo manažer u oblasti financí, účetnictví.²⁵

V souvislosti se samostatně vytvořeným oddělením controllingu uvažujeme nad zařazením do liniové nebo štábní organizační struktury. Z tohoto zařazení uděluje vedení firmy controllingovému oddělení i rozhodovací kompetence. Pokud podnik využívá štábní organizační strukturu, controlling pro firmu plní „servisní“ funkci, poskytuje pomocnou ruku v řízení. Nevýhodou tohoto zatřídění může být omezení funkce inovační a koordinační, jelikož controller nemá dostatečné kompetence pro řešení případných krizových odchylek a musí tak spoléhat na ostatní členy vedení.²⁶

²² Srov. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 14.

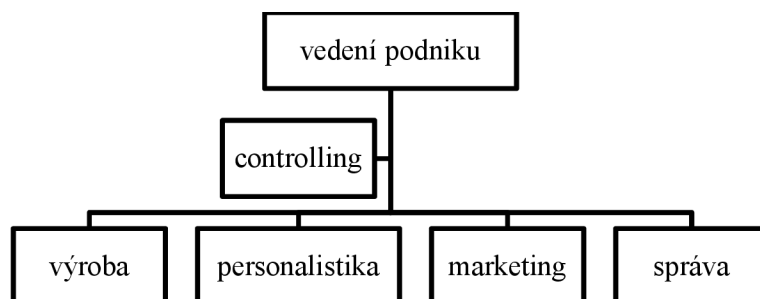
²³ Srov. tamtéž, s. 18.

²⁴ Srov. tamtéž, s. 19.

²⁵ Srov. ESCHENBACH, R. *Controlling*, s. 125-126.

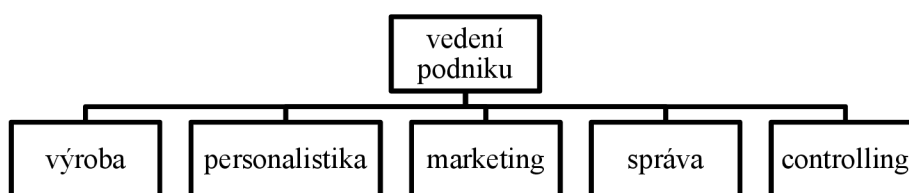
²⁶ Srov. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 19-20.

Podobu organizační struktury se začleněním controllingového oddělení jako štábní útvar si lze přiblížit na následujícím vyobrazení.



Obr. 2 Controlling jako štábní útvar²⁷

Jestliže controllingové oddělení je zařazeno v liniovém útvaru, je to především z důvodu účasti na řešení krizových situací. Je plně odpovědné za svá rozhodnutí a již nezastává jen pozici poradního orgánu. Organizační strukturu liniové nastavenou s controllingovým oddělením lze rovněž znázornit na schématu.²⁸



Obr. 3 Controlling jako liniový útvar²⁹

Jak štábní, tak i liniové uspořádání se týká centralizované organizační struktury. Velké firmy využívají pro zařazení controllingového oddělení decentralizovanou strukturu.

„Decentralizovaná pracoviště mohou být podřízena:

- *centrálnímu controllingu (centrální controlling má vlastní liniové vazby),*
- *příslušným útvarům (s centrálním controllingem probíhá výměna informací),*

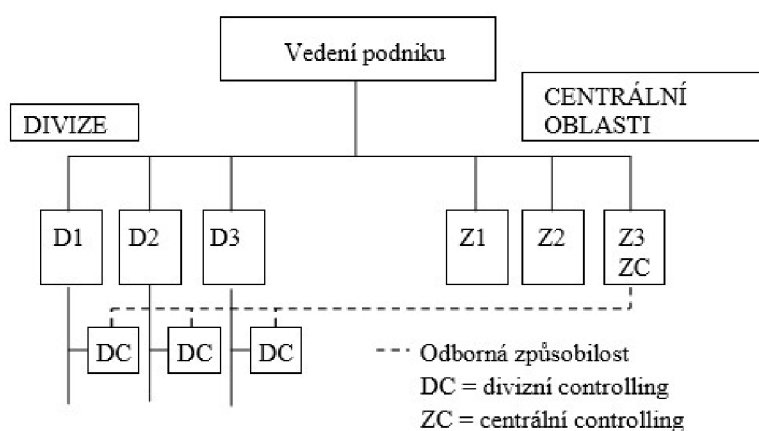
²⁷ REŽŇÁKOVÁ, M., *Řízení platební schopnosti podniku*, s. 20.

²⁸ Srov. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 20.

²⁹ REŽŇÁKOVÁ, M., *Řízení platební schopnosti podniku*, s. 20.

- po linii výkonové jsou podřízena příslušným útvarům, po odborné linii centrálnímu controllingu (i přes hrozbu dvojí podřízenosti převažují klady – zajištění jednotnosti controllingového systému, přístup k datům a informacím příslušných útvarů, dobrá spolupráce s nimi).³⁰

Poslední bod se jinými slovy nazývá jako princip přerušované čáry, neboli – dotted-line.³¹ Organizační uspořádání firmy dle dotted-line je znázorněno na následujícím obrázku.



Obr. 4 Organizační uspořádání (dotted-line)³²

V rámci interního uspořádání controllingového oddělení lze rozlišit uspořádání dle činností a funkcí. Uspořádání podle činností nabízí zřídit pozici controllera pro oblast podnikového plánování, tvorbu rozpočtů, reporting nebo analýzu investic. V případě funkcí se controller zabývá činnostmi pro marketing, logistiku, personalistiku.

Využití externího controllingu s sebou přináší řadu výhod i nevýhod. Firmy externí controlling nevyužívají trvale, jelikož tento druh controllingu se zabývá nejvíce operativní oblastí. Využití je přínosnější pro malé a středně velké firmy, právě z důvodu chybějícího oddělení.³³

³⁰ MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 21.

³¹ Srov. FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*, s. 135.

³² ESCHENBACH, R. *Controlling*, s. 96.

³³ Srov. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 21.

2.5. Operativní controlling

Z hlediska strategických a operativních cílů se rozlišují dva směry a to strategický a operativní controlling. Tato práce je zaměřena na operativní controlling. V teoretické rovině je tak pojednáno o směru operativního controllingu, který optimalizuje hodnotové parametry činnosti podniku jak věcné, tak časové.³⁴

O vybraných charakteristikách operativního controllingu pojednává dle odborné literatury následující tabulka.

Tab. 3 Charakteristiky operativního controllingu³⁵

Kritérium	Operativní controlling
Časový horizont	omezený
Veličiny	kvantitativní
Okolí	zmapované, známé, předvídatelné
Počet variant	nízký
Charakter problémů	strukturovatelné
Stupeň detailizace	vysoký
Hierarchie řízení	nízká

Operativní controlling je v porovnání se strategickým controllingem zaměřen na kratší časové období. Zaobírá se nepřetržitým srovnáváním odchylek skutečného stavu od stavu plánovaného. To umožňuje regulovat průběh aktivit v podniku a optimalizovat.

Operativní nástroje controllingu by měly být používány v průběhu obchodního roku. Při plánování v operativním controllingu se vychází ze zdrojů, do kterých spadá aktuální výroba a prodejní program, technologické vybavení firmy, úroveň kvalifikace zaměstnanců a disponibilní kapitál.³⁶

Mezi hlavní cíle operativního controllingu patří zlepšování rentability, zajištění likvidity a zvyšování hospodárnosti, k čemuž se využívají operativní nástroje.

V operativním controllingu lze uplatnit tyto metody:

- Globální analýza nákladů,
- Bod zvratu,

³⁴ Srov. FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*, s. 142.

³⁵ Vlastní zpracování na základě zdroje: MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 29.

³⁶ Srov. tamtéž, s. 28-29.

- Analýza ABC, Target Costing,
- Kalkulační metody – kalkulace s úplnými náklady a kalkulace s příspěvkem na úhradu.³⁷

2.6. Reporting

„Reporting představuje kompletní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek“.³⁸

Jestliže je v podniku zřízeno oddělení controllingu, pak reporting spadá právě tam. Jeho hlavním úkolem je příprava a zpracování dat a poskytnutí je kompetentním osobám. Cílem je zejména poskytnout informace managementu pro podporu rozhodování a řízení.

Pro vytváření reportů v podniku lze základní podklady získat v oddělení účetnictví. Tyto údaje většinou nejsou dostatečné a je nutné je doplnit o informace z okolí firmy. Za optimální se považuje stav, kdy podnik potřebuje a umí zpracovat takové informace, které mu nabízí informační základna. Výstupem reportu by měla být data v omezené míře, která podporují rozhodování a podílejí se na přijímání opatření.

V reportingu je nezbytné neustále myslet na osobu, které je report určen. Nejčastěji takovouto osobou je manažer a je potřebné správně pochopit jeho požadavky na poskytnuté informace. Je očekáván především stručný, výstižný a přehledně zpracovaný report. Zpráva může obsahovat informace týkající se strategického a operativního řízení. Nezbytnou složkou reportů jsou rovněž zprávy zaměřené na odchylky a návrhy opatření. Při komunikaci controllera s manažerem je důležitá schopnost argumentace. Nehledat osobu, která je odpovědná za negativní výkyvy od plánovaného stavu, ale ponaučit a vyhnout se opakování totožných chyb v budoucnu.³⁹

Následující obrázek graficky znázorňuje časový průběh zpracování reportu.

³⁷ Srov. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 28-29.

³⁸ ŠOLJAKOVÁ, L., a FIBÍROVÁ, J., *Reporting*, s. 10.

³⁹ Srov. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 156-161.



Obr. 5 Časové schéma tvorby reportu⁴⁰

⁴⁰ Srov. MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*, s. 161.

3 CONTROLLING LIKVIDITY A CASH-FLOW

Controlling likvidity a cash-flow se řadí pod finanční controlling, což je subsystém controllingu jako celku, který je orientován na řízení finanční a kapitálové struktury podniku. Hlavním cílem je dosažení finanční rovnováhy neboli likvidity podniku. Za hlavní nástroj lze označit finanční analýzu, která patří mezi velmi důležitou složku finančního řízení podniku. Finanční analýza představuje analýzu poměrových ukazatelů, kde spadá ukazatel aktivity, rentability, zadluženosti, platební schopnosti a ukazatele, které vyplývají z údajů kapitálového trhu.⁴¹

Mezi hlavní úkoly finančního controllingu patří získávání, správa a užití finančních zdrojů. Zdroje jsou nejčastěji získávány od zákazníků a z kapitálového trhu. Pomocí nich podnik financuje provoz a investice, splácí závazky, platí daně, vyplácí dividendy a určitou část si ponechává jako rezervu likvidity. Veškeré tyto úkoly musí projít všemi fázemi. Tedy fází plánování, realizace a kontroly.

Mezi další úkoly finančního controllingu patří:

- Plánování a kontrola, provádění analýz,
- Financování exportu,
- Zajištění finančních zdrojů,
- Finanční investice, financování zakázek,
- Platební styk,
- Finanční účtárna,
- Daně a pojistné.⁴²

3.1. Controlling likvidity

„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své splatné závazky, tj. platební schopnost. Podstatou likvidity je vzájemný vztah mezi složkami oběžného (krátkodobého) majetku a krátkodobými závazky.“⁴³

„Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá v některé

⁴¹ EVERESTA: *Finanční controlling* [online]. <<https://www.everesta.cz/slovník/financni-controlling>>.

⁴² Srov. FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*, s. 15-17.

⁴³ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*, s. 4.

literatuře označována jako likvidnost. Naproti tomu likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.⁴⁴

Jsou stanoveny čtyři typy zájmových skupin podniku:

- **Krátkodobí věřitelé** – což jsou bankovní ústavy, dodavatelé. Ty nejvíce zajímá stav krátkodobých aktiv a krátkodobých závazků, protože jejich prioritou je úhrada závazků,
- **Dlouhodobí věřitelé** – zde spadají pojišťovny nebo držitelé obligací. V jejich zájmu je také krátkodobá likvidita, ale i stav peněžních toků,
- **Akciónáři** – zajímá je především očekávaný výnos vlastního kapitálu,
- **Management** – jeho úkolem je maximalizace hodnoty akcií, zabezpečení likvidity na požadované úrovni, uspokojování závazků a zajištění kapitálových zdrojů.⁴⁵

3.1.1. Stupně likvidity

U likvidity se rozlišují čtyři stupně – pohotová, rychlá, běžná a dlouhodobá likvidita. Pohotová, rychlá a běžná je taktéž označována jako krátkodobá likvidita. Je ovlivňována stavem oběžného majetku a krátkodobých závazků. V **krátkodobé likviditě** je potřebné se řídit zásobami, pohledávkami, finanční hotovostí a krátkodobým financováním. Zásoby co nejrychleji přeměnit v pohledávky a ty v peněžní hotovost. U pohledávek je potřebné dbát, aby byly přeměněny na hotovost také a bylo tak minimalizováno riziko nesplacení. Finanční hotovosti by měl mít podnik k dispozici přiměřené množství. Dlouhodobá likvidita operuje v delším časovém horizontu na úrovni strategického plánování. Zde je potřebné být neustále v souladu s podnikovou strategií. Důležitou součástí je i analýza efektivnosti investičních projektů.⁴⁶

Okamžitá likvidita (1. stupeň) – zahrnuje pouze nejlikvidnější položky rozvahy, tj. finanční majetek (peníze na běžném účtu, v pokladně a volně obchodovatelné cenné papíry). Doporučuje se, aby hodnota tohoto ukazatele byla v rozmezí 0,9 – 1,1. V ČR bývá spodní hranice posunuta až 0,6. Jestliže se podniky nepohybují ani v tomto

⁴⁴ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 48.

⁴⁵ Srov. BLÁHA, Z., a JINDŘICHOVSKÁ, I., *Jak posoudit finanční zdraví firmy*, s. 40-41.

⁴⁶ Srov. LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*, s. 5-6.

intervalu, neznamená to, že by je automaticky trápila tíživá finanční situace. Spousta firem využívá kontokorentních účtů nebo cashpoolingu. Vzorec okamžité likvidity je definován takto:

Okamžitá likvidita = pohotové peněžní prostředky / krátkodobé závazky

Vzorec 1 Výpočet okamžité likvidity⁴⁷

Ukazatel vyjadřuje, kolik Kč finančního majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků.⁴⁸

Pohotová likvidita (2. stupně) – vylučuje z čitatele zásoby z důvodu, že se do zásob zahrnují i materiály nebo polotovary, které nelze považovat za prodejné. Zde je doporučováno pohybovat se v hodnotách 1 – 1,5.

Pohotová likvidita = oběžná aktiva-zásoby / krátkodobé závazky

Vzorec 2 Výpočet pohotové likvidity⁴⁹

Běžná likvidita (3. stupně) – Měla by být co nejvyšší, jelikož představuje platební schopnost podniku. Běžná likvidita vypovídá o tom, kolik jednotek oběžných aktiv potřebujeme k pokrytí jednotky krátkodobých závazků. Vzorec je definován takto:

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Vzorec 3 Výpočet běžné likvidity⁵⁰

U běžné likvidity je dle odborné literatury doporučováno pohybovat se v intervalu 1,5 – 2,5.⁵¹

⁴⁷ Srov. LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*, s. 27.

⁴⁸ Srov. tamtéž, s. 19.

⁴⁹ Srov. BLÁHA, Z., a JINDŘICHOVSKÁ, I., *Jak posoudit finanční zdraví firmy*, s. 56.

⁵⁰ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 48.

3.1.2. Čistý pracovní kapitál

„Čistý pracovní kapitál (ČPK) je část oběžných aktiv krátkodobého majetku, který je financován dlouhodobými finančními zdroji a podnik s ním může volně disponovat při realizaci svých záměrů.“⁵²

Výpočet je následovný:

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

Vzorec 4 Výpočet čistého pracovního kapitálu⁵³

Hodnota ČPK musí být kladná. V opačném případě vznikne tzv. nekrytý dluh a podnik by nebyl schopný hradit své závazky. Příliš vysoké nebo nízké objemy pracovního kapitálu také nejsou žádoucí. Nízké vedou k úsporám a větším požadavkům na jeho řízení. Vysoké s sebou přinášejí určité výhody, ale i nevýhody. Je tak nutné najít optimální úroveň zásob, pohledávek a peněžních prostředků.⁵⁴

Po stanovení potřebné výše ČPK je možné využít **obratový cyklus peněz (OCP)** a průměrné denní výdaje na provozní činnost podniku. ČPK je možné vypočítat způsobem:

$$\text{ČPK} = \text{OCP} * \text{průměrné denní výdaje}$$

Vzorec 5 Výpočet potřebné výše čistého pracovního kapitálu⁵⁵

Obratový cyklus peněz (OCP) je doba, která uplyne od zaplacení nakoupeného materiálu, surovin nebo zboží, až k obdržení finanční hotovosti za prodaný výrobek, zboží nebo službu. Vzorec pro výpočet OCP je stanoven:

⁵¹ Srov. BAGAD, V. *Managerial Economics and Financial Analysis*, s. 46.

⁵² RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 51.

⁵³ Srov. FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*, s. 19.

⁵⁴ Srov. REŽŇÁKOVÁ, M., *Řízení platební schopnosti podniku*, s. 35.

⁵⁵ Srov. SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 92.

$$\text{OCP} = \text{DOZ} + \text{DOP} - \text{DOZáv}$$

Vzorec 6 Výpočet obrátového cyklu peněz⁵⁶

Doba obrátu zásob (DOZ) a doba obrátu pohledávek (DOP) bude podrobněji rozvedena v další podkapitole. **Doba krátkodobých závazků (DOZáv)** představuje počet dnů, po které se podnik rozhodl použít obchodní úvěr. Velikost ukazatele by měl být porovnáván s běžnou dobou splatnosti závazků.

Vzorec pro výpočet doby obrátu krátkodobých závazků je dán vztahem:

$$\text{DOZáv} = \text{krátkodobé závazky} / (\text{tržby}/360)$$

Vzorec 7 Výpočet doby obrátu krátkodobých závazků⁵⁷

Platí, že čím vyšší je obrátový cyklus peněz, tím více finančních prostředků podnik potřebuje pro pokrytí výdajů. Z tohoto důvodu je v zájmu firmy ukazatel co nejvíce zkracovat. Vyšší potřebných finančních prostředků lze vypočítat jako:

$$\text{Potřebné peněžní prostředky} = \text{OCP} * \text{průměrné denní výdaje}$$

Vzorec 8 Výpočet potřebných finančních prostředků⁵⁸

Kdy průměrné denní výdaje získáme jako:

$$\text{Celkové roční výdaje} / 360$$

Vzorec 9 Výpočet průměrných denních výdajů⁵⁹

⁵⁶ Srov. LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*, s. 76.

⁵⁷ Srov. SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 179.

⁵⁸ Srov. tamtéž, s. 92.

⁵⁹ Srov. tamtéž, s. 93.

Jestliže je výsledek OCP záporný, znamená to, že podnik obdržel finanční prostředky za své výrobky nebo služby dříve, než musel pořídit a uhradit další materiál ke své výrobě.⁶⁰

Existují tři strategie řízení čistého pracovního kapitálu a to strategie – uvolněná, restriktivní a umírněná. Jestli firma využívá uvolněnou strategii, znamená to, že má zásoby pro plynulou výrobu, poskytuje zákazníkům delší lhůtu splatnosti, nevyužívá dodavatelských úvěrů a má dostatek hotovosti. Opačná je restriktivní strategie. Podnik má stav zásob, pohledávek i hotovosti na nízké úrovni a eviduje závazky ve značné výši. Nejoptimálnější je umírněná strategie, která je vyváženým průnikem obou extrémů.⁶¹

3.1.3. Controlling pohledávek a zásob

Controlling pohledávek se zabývá pozitivními i negativními důsledky úvěrové politiky. Jsou hodnoceny dopady na prodej, pohledávky, náklady kapitálu a riziko ztráty z nedobytných úvěrů. V controllingu pohledávek je prováděn i monitoring pohledávek, kde je sledován a kontrolován objem pohledávek ve vztahu k objemu produkce a lhůtám splatnosti.⁶²

Snahou každého podniku by mělo být vždy minimalizovat dobu od samého vzniku pohledávky až po úhradu dlužníkem. Je důležité, aby podnik měl nastavené úvěrové limity, které je ochoten poskytovat pro své odběratele tak, aby byly pohledávky zajištěny např. směnkou.⁶³

Doba obratu krátkodobých pohledávek (DOP) představuje počet dnů, po které podnik očekává realizaci úhrady od svých odběratelů za zboží nebo služby. Výsledek by měl být porovnáván se skutečnou splatností fakturu. DOP je dána vztahem:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{krátkodobé pohledávky} / (\text{tržby}/360)$$

Vzorec 10 Výpočet doby obratu pohledávek⁶⁴

⁶⁰ Srov. SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, s. 93.

⁶¹ Srov. REŽŇÁKOVÁ, M., *Řízení platební schopnosti podniku*, s. 37.

⁶² Srov. FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*, s. 20-24.

⁶³ Srov. LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*, s. 29.

⁶⁴ Srov. BLÁHA, Z., a JINDŘICHOVSKÁ, I., *Jak posoudit finanční zdraví firmy*, s. 59.

Doba obratu pohledávek by měla být porovnávána s dobou obratu krátkodobých závazků. Pro podnik je výhodnější, pokud je doba splatnosti závazků delší než doba splatnosti pohledávek, jelikož podnik obdrží včas peníze na úhradu svých závazků. V obráceném případě by podnik musel hledat zdroje, pomocí kterých by financoval své závazky.⁶⁵

Obrátka pohledávek (OP) vyjadřuje počet obrátek pohledávek. Jestliže zaznamenává rostoucí trend, lze to považovat za pozitivní jev. Vzorec pro výpočet obrátky pohledávek je definován:

$$\text{Obrátka pohledávek} = \text{prodeje na úvěr} / \text{pohledávky}$$

Vzorec 11 Výpočet obrátky pohledávek⁶⁶

Controlling zásob je komplikovanější oblast, jelikož zasahuje do vícero funkcí podniku. Tím, že firma nakoupí zásoby ve větším objemu, může využít množstevní slevu a snížit náklady na objednání a příjem zásob. Držením tzv. pojistné zásoby lze předejít riziku nedostatku materiálu a riziku ztráty. V souvislosti s držením zásob vznikají firmě následující náklady:

- Náklady spojené s držením zásob (nájem, mzdy, odpisy),
- Náklady spojené s pořízením zásob (dopravné, pojistné),
- Náklady spojené s nedostatkem zásob (ztráta zákazníka, prostoj výroby),
- Náklady spojené s objednáním a přijímáním zásob (přejímka),
- Náklady kapitálu (úroková míra).

Optimalizací těchto faktorů se zabývá controlling zásob. Řeší otázky, kdy a kolik objednat a vyrobit?⁶⁷

Doba obratu zásob (DOZ) je využíván v plánování a kontrole zásob. Vzorec vyjadřuje časový interval ve dnech, za které se zásoby obrátí v tržbách firmy.

⁶⁵ Srov. REŽŇÁKOVÁ, M., *Řízení platební schopnosti podniku*, s. 48.

⁶⁶ Srov. FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepte finanční stability firmy*, s. 20-24.

⁶⁷ Srov. tamtéž, s. 31.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby}/360)$$

Vzorec 12 Výpočet doby obratu zásob⁶⁸

Obrátka zásob (OZ) určuje rychlost přeměny zásob do prodeje. Jestliže by se dosažená hodnota pohybovala nízkou, pro podnik to znamená, že drží vyšší objem zásob. V tomto důsledku eviduje také vyšší náklady, spojené se zásobami. To může způsobit pokles likvidity zásob.⁶⁹

$$\text{Obrátka zásob} = \text{náklady na prodané výrobky} / \text{průměrné zásoby}$$

Vzorec 13 Výpočet obrátky zásob⁷⁰

3.2. Controlling cash-flow

Pojem **cash-flow (CF)** se poprvé objevil v USA, kde se využíval na kapitálových trzích. Cash-flow lze charakterizovat jako reálný tok peněžních prostředků firmy za dané období. Slouží jako základ podnikové likvidity, protože:

- „existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením (nákup na obchodní úvěr),
- vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich finančním zachycením (vznik mzdových nákladů a vlastní výplata mezd),
- vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy (podvojný účetnictví zachycuje hospodářské jevy a výsledek hospodaření firmy nezávisle na okamžiku uskutečněných plateb).“⁷¹

Cash-flow neboli výkaz o peněžních tocích poskytuje informace o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků a ekvivalentů, ke kterým došlo v průběhu sledovaného období. Peněžními prostředky je myšlena finanční hotovost v pokladně, na bankovních

⁶⁸ Srov. FREIBERG, F. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*, s. 35.

⁶⁹ Srov. tamtéž, s. 34-35.

⁷⁰ Srov. tamtéž, s. 34.

⁷¹ SEDLÁČEK, J. *Cash-flow*, s. 47-48.

účtech a ceniny. Ekvivalenty pak vysoce likvidní položky krátkodobého finančního majetku (obchodovatelné akcie).⁷²

Cash-flow lze chápat různými způsoby z pohledu uživatelů dat finanční analýzy. Jestliže se na CF díváme ze statického hlediska, chápeme jej jako výši peněžních prostředků, které má podnik k dispozici v určitém čase. Z dynamického pohledu se jedná o budoucí plán pohybu peněžních prostředků podniku. Z pohledu investorů lze CF analyzovat jako diskontovaný příjem z investic.⁷³

„Základním cílem přehledu o peněžních tocích je zobrazit hlavní zdroje peněžních příjmů a hlavní účely, na které byly finanční prostředky vynaloženy.“⁷⁴

Výkaz o peněžních tocích slouží především k identifikaci stavu a struktury peněžních prostředků z rozvahy. U jednotlivých položek rozvahy je potřeba určit, jestli se jedná o zdroj nebo o užití finančních prostředků. Zdrojem je rozuměn nárůst závazků vlastního kapitálu nebo pokles položky aktiv. Použitím finančních prostředků poklesne stav závazků nebo vlastního kapitálu anebo vzroste některá aktivní položka.⁷⁵

Následující tabulka znázorňuje podobu výkazu CF a ukazuje, které položky patří do příjmů a které do výdajů.

Tab. 4 Příjmy a výdaje výkazu cash-flow⁷⁶

VÝKAZ CF	
Příjmy	Výdaje
PS PP	
Výnosy	Náklady
Zvýšení kapitálu	Snížení kapitálu
Snížení aktiv	Zvýšení aktiv
	KS PP
Celkem = Celkem	

Veškeré příjmy a výdaje firmy jsou zahrnuty do jedné ze tří částí CF, a to provozní, investiční a finanční.

⁷² PODNIKATEL.CZ, *Co je to cash-flow?*, [online]. <<https://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financni-situaci/>>.

⁷³ Srov. BLÁHA, Z., a JINDŘICHOVSKÁ, I., *Jak posoudit finanční zdraví firmy*, s. 44.

⁷⁴ LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*, s. 34.

⁷⁵ Srov. BLÁHA, Z., a JINDŘICHOVSKÁ, I., *Jak posoudit finanční zdraví firmy*, s. 46.

⁷⁶ SEDLÁČEK, J. *Cash-flow*, s. 53.

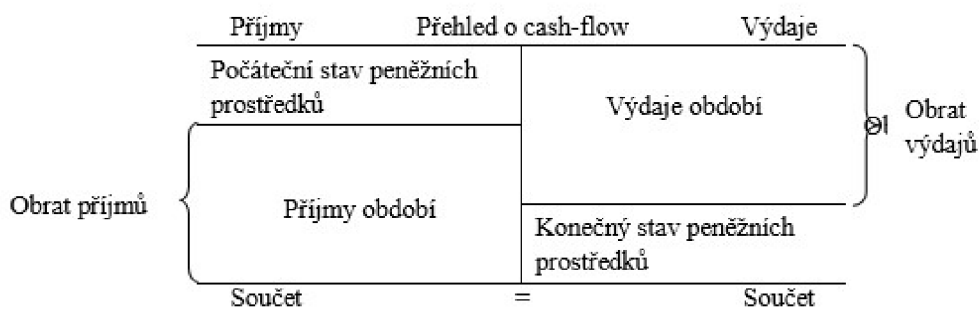
- **Provozní CF** – vyjadřuje příjmy a výdaje tvořící základní výdělečnou činnost podniku, které nelze začlenit do investičního ani finančního CF. Zařadit lze pořízení nebo prodej zboží, služeb, energií, mezd, pojištění, daní,
- **Investiční CF** – zahrnuje nově pořízený nebo prodaný dlouhodobý majetek, příjmy a výdaje související s úvěry nebo půjčkami, které nejsou provozní rázu,
- **Finanční CF** – zahrnuje příjmy a výdaje, které mají vliv na změnu vlastního kapitálu a dlouhodobých nebo krátkodobých závazků tj. pohledávky za upsaný kapitál, emisní ážio, rezervní fond.⁷⁷

3.2.1. Metody vykazování cash-flow

Existují dvě různé metody zjišťování CF, a to přímá a nepřímá metoda. U přímé metody lze navíc rozlišovat tzv. čistou přímou a nepravou přímou metodu.

- **Přímá metoda** – sleduje reálné příjmy a výdaje podniku za určité období. Firmy používají přímé metody obvykle pro krátké časové období, konkrétně při tvorbě čtvrtletních, měsíčních, dekadních nebo denních plánů příjmů a výdajů,
- **Čistá přímá metoda** – spočívá v přeměně nákladů a výnosů ve výsledovce na příjmy a výdaje skrze změny na účtech aktiv a pasiv.⁷⁸

Níže uvedený obrázek zobrazuje schéma sestavení výkazů CF čistou přímou metodou



Obr. 6 Sestavení výkazu CF čistou přímou metodou⁷⁹

⁷⁷ Srov. LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*, s. 36-37.

⁷⁸ FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY, *Metody vykazování CASH-FLOW*, [online]. <http://www.faf.cz/Cash_flow/Metody-vykazovani-cash-flow.htm>.

⁷⁹ SEDLÁČEK, J. *Cash-flow*, s. 57.

- **Nepravá přímá metoda** – je ve firmách na rozdíl od čisté přímé metody více využívána, protože nevzniká potřeba upravovat účetní systém a pracuje s daty, které lze získat z podvojného účetnictví. Podstatou metody je úprava výnosů a nákladů za určité účetní období o změny aktivních a pasivních položek a jejich přeměna na příjmy a výdaje.
- **Nepřímá metoda** – vychází z výsledku hospodaření, který je upraven o nepeněžní operace a o změny rozvahových položek. Nepeněžní operace představují náklady, které nejsou současně výdaji (odpisy, opravné položky), a výnosy, které nejsou zároveň příjmy během daného období. Tuto metodu lze použít pouze u cash-flow z provozní činnosti.⁸⁰

„Obecně lze říci, že růst aktiv (nabytí majetku) či pokles pasiv (vrácení finančních zdrojů) znamená odliv peněz (výdaj): naopak pokles aktiv či růst pasiv znamená příliv peněz (příjem).“⁸¹

Níže uvedená tabulka představuje zjištění provozního cash-flow pomocí nepřímé metody.

⁸⁰ FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY, *Metody vykazování CASH-FLOW*, [online]. <http://www.faf.cz/Cash_flow/Metody-vykazovani-cash-flow.htm>.

⁸¹ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 22.

Tab. 5 Sestavení cash-flow z provozní činnosti nepřímou metodou⁸²

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
Čistý peněžní tok z provozní činnosti
- přírůstek / + úbytek dlouhodobého majetku
- odpisy
Čistý peněžní tok z investiční činnosti
+ přírůstek / - úbytek základního kapitálu a kapitálových fondů
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých závazků
+ přírůstek / - úbytek dlouhodobých bankovních úvěrů
+ přírůstek / - úbytek finančních krátkodobých závazků
+ přírůstek / - úbytek krátkodobých bankovních úvěrů
+ přírůstek / - úbytek fondů tvořených ze zisku
+ přírůstek / - úbytek výsledku hospodaření minulých let a za účetní období
- výsledek hospodaření za účetní období
Čistý peněžní tok z finanční činnosti
- přírůstek / + úbytek krátkodobého finančního majetku

3.2.2. Analýza cash-flow

Ukazatele CF jsou koncipovány jako poměrové ukazatele. Lze je považovat za podobné např. výpočtům rentability, ale místo zisku se zde používá právě hodnota CF, konkrétně z provozní činnosti. Analýza CF je prováděna hlavně z důvodu zjištění finančního potenciálu firmy. Finanční potenciál lze charakterizovat jako schopnost vygenerovat z vlastní provozní činnosti přebytek k financování investičních a finančních potřeb firmy.⁸³

Pro výpočet CF jako vnitřního finančního potenciálu podniku lze využít vzorec.⁸⁴

⁸² Pramen: Vlastní zpracování na základě zdroje: CASHFLOWREPORT, *Jak vypočítat cash-flow nepřímou metodou?*, [online]. <<http://www.cashflowreport.cz/jak-sestavit-cashflow/>>.

⁸³ Srov. LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*, s. 58.

⁸⁴ Srov. FREIBERG, F. *Cash-flow - řízení likvidity podniku*, s. 115.

Cash-flow = zisk + odpisy ± změna dlouhodobých rezerv

Vzorec 14 Výpočet cash-flow⁸⁵

Rentabilita tržeb z CF představuje finanční výkonnost podniku. Pokud hodnota ukazatele klesá, může se jednat o vyšší objem výnosů nebo snížení finančního potenciálu firmy. Rentabilita tržeb z CF je získána z následující vzorce.

Rentabilita tržeb = cash-flow z provozní činnosti / roční tržby

Vzorec 15 Výpočet rentability tržeb⁸⁶

Rentabilita celkového kapitálu z CF představuje podíl CF před uplatněním finančních nákladů a celkového kapitálu firmy. Hodnota rentability celkové se srovnává s průměrnou úrokovou mírou z úvěrů. Pokud je hodnota tohoto ukazatele nižší než průměrná úroková míra, pak podniková aktiva neprodukuje dostatek finančních prostředků na pokrytí splátek bankovních úvěrů. To pro podnik představuje hrozbu. Jestliže je hodnota ukazatele vyšší než průměrná úroková míra, pak je pro firmu výhodné získat co nejvíce úvěrů pro její růst. Vzorec pro výpočet je dán vztahem.

Rentabilita celkového kapitálu z CF = cash-flow z provozní činnosti / celkový kapitál

Vzorec 16 Výpočet rentability celkové kapitálu z CF⁸⁷

Rentabilita vlastního kapitálu z CF – nezahmuje do svého výpočtu odpisy, rezervy a opravné položky. Tento ukazatel je považován jako doplněk k rentabilitě vlastního kapitálu podniku a výpočet je dán vztahem.

⁸⁵ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, s. 59.

⁸⁶ Srov. LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*, s. 59.

⁸⁷ Srov. SEDLÁČEK, J. *Cash-flow*, s. 78-79.

Rentabilita vlastního kapitálu z CF = cash-flow z provozní činnosti / vlastní kapitál

Vzorec 17 Výpočet rentability vlastního kapitálu⁸⁸

Likvidita z provozního CF – definuje schopnost firmy generovat takový objem čistých provozních finančních prostředků, které postačují k úhradě krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů.

Likvidita z CF = cash-flow z provozní činnosti / krátkodobé závazky

Vzorec 18 Výpočet likvidity cash-flow⁸⁹

Stupeň oddlužení – vyjadřuje schopnost firmy hradit své závazky z vlastních zdrojů. Doporučená hodnota ukazatele by se měla pohybovat na 20 až 30%. Vzorec pro výpočet je dán vztahem.

Stupeň oddlužení = cash-flow z provozní činnosti / cizí kapitál

Vzorec 19 Výpočet stupně oddlužení⁹⁰

Stupeň samofinancování investic – ukazuje schopnost firmy financovat plánované investice z vlastních zdrojů. Pokud hodnota převyšuje 100%, může firma využít své příjmy k financování nejenom investice, ale rovněž i dividendy nebo splátky úvěrů. Pokud je hodnota nižší než 100%, pak je nutné, aby si firma zajistila k financování svých investic prostředky z externích zdrojů.

Stupeň samofinancování investic = cash-flow z provozní činnosti / investice

Vzorec 20 Výpočet stupně samofinancování investic⁹¹

⁸⁸ Srov. LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*, s. 60.

⁸⁹ Srov. tamtéž.

⁹⁰ Srov. FREIBERG, F. *Cash-flow - řízení likvidity podniku*, s. 119.

⁹¹ Srov. tamtéž, s. 119-120.

Úrokové krytí – představuje schopnost firmy pokrýt své úroky prostřednictvím cash-flow, vzorec je dán vztahem.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{cash-flow z provozní činnosti} / \text{placené úroky}$$

Vzorec 21 Výpočet úrokového krytí⁹²

⁹² Srov. FREIBERG, F. *Cash-flow - řízení likvidity podniku*, s. 119-120.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

K vypracování praktické části této diplomové práce byla vybrána zahraniční výrobní společnost – Kendrion Binder Magnety, která se stěžejně celosvětově zaměřuje na výrobu různých komponentů, převážně pro automobilový průmysl. V České Republice, konkrétně ve městě Prostějov je umístěný výrobní závod a právě ten bude předmětem praktické části práce dle vybraného tématu. V dalších pasážích práce bude používán již jen hlavní název pobočky v České Republice a to – Kendrion Prostějov.

Nejprve identifikuji základní informace, představím historii firmy, současnost a poté se již budu zabývat controllingovými aktivitami a analýzou z pohledu likvidity a cash-flow.

4.1. Základní informace o společnosti

Obchodní firma: Kendrion (Prostějov) s.r.o.

Sídlo společnosti: Průmyslová 10, 796 01 Prostějov

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Společnost je vedená u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 32911. Základní kapitál společnosti je ve výši 100 000,- Kč.⁹³ Kendrion Prostějov eviduje celkově dva společníky a to:

⁹³ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, *Výpis z obchodního rejstříku*, [online]. <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=731679&typ=PLATNY>>.

KENDRION Holding Germany GmbH

Tento společník sídlí na adrese: 78048 Villingen - Schwenningen, Wilhelm-Binder-Straße 4-6, Spolková republika Německo. Obchodní podíl má tento subjekt ve výši 20%. Druhým společníkem je:

KENDRION (Villingen) GmbH

I tento společník sídlí na stejné adrese: 78048 Villingen - Schwenningen, Wilhelm-Binder-Straße 4-6, Spolková republika Německo. Obchodní podíl má tento druhý subjekt ve výši 80%. Oba dva podíly jsou plně splaceny.⁹⁴

Kendrion má aktuálně celkem 2 jednatele. Každý z těchto jednatelů je oprávněn jednat samostatně jménem společnosti. Dále má společnost v České Republice i jednoho prokuristu, který je oprávněn samostatně tuto společnost zastupovat.⁹⁵

4.2. Historie společnosti

Společnost Kendrion Binder Magnety lze považovat z celosvětového pohledu za společnost s dlouhodobou tradicí. Založení se datuje až k roku 1859, kde činnost spočívala do oblasti textilní výroby, situováno v Enschede v Nizozemsku.

Firma je dnes ve světě známá především orientací do výroby elektromagnetických součástek. Tato činnost byla zahájena v roce 1911. Zakladatelem tohoto zaměření, díky kterému se z této společnosti stala nadnárodní společnost, byl Wilhem Binder. Spolu s obchodním partnerem Rudolfem Moogem začnou během velmi krátké doby dodávat na trh výrobky výjimečné kvality. Mezi roky 1920 – 1938 se Wilhelmu Binderovi daří vybudovat společnost, která zaměstnává více jak 400 zaměstnanců. V tomto mezi-dobí je registrováno nesčetné množství různých patentů z oboru elektromagnetiky. Zásadním patentem, který výrazně posunul společnost dopředu, byl patent na výrobu elektromagnetu pro hydrauliku letadel. Společnost ale čelila i těžkým časům a to zejména v období 2. světové války, kdy musela být podřízena zájmům Německa. V roce 1953 původní zakladatel umírá a společnost přebírá syn – doktor Wilhelm Binder ml. Pod jeho vedením firma silně roste a rozšiřuje dále svoji

⁹⁴ VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, *Výpis z obchodního rejstříku*, [online]. <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=731679&typ=PLATNY>>.

⁹⁵ Tamtéž.

působnost. V roce 1997 je učiněno zásadní rozhodnutí a rodina Binder prodává celou firmu společnosti Schuttersveld. Tato společnost roku 2001 učinila rozhodnutí změnit název na Kendrion Binder Magnety.

Historie počátku působnosti výrobní pobočky v České Republice se datuje k roku 1999. Společníci nejprve Kendrionu Binder Magnety s.r.o., nově od roku 2012 – Kendrion (Prostějov) s.r.o., mají velký zájem na budování výroby elektromagnetů v ČR. V roce 2000 byly investovány velké částky pro budování výrobního závodu v Prostějově. Roku 2008 byly poskytnuty centrálou mateřského závodu v Německu poskytnuty další finanční prostředky pro rozvoj a rozšíření závodu v Prostějově. Nyní tento závod v ČR zaměstnává více jak 350 pracovníků a aktuálně chystá další expanzi.⁹⁶

4.3. Současná situace

Strategie závodu Kendrion Prostějov je aktuálně nastavena, tak že kopíruje hospodářský růst ekonomiky České Republiky a celkově růst v oblasti automobilového průmyslu. Pro současné a následující období je plánován technický a technologický rozvoj, včetně posílení technického a vývojového týmu, což jsou důležité předpoklady pro dlouhodobě pozitivní vývoj hospodaření společnosti. V roce 2016 firma investovala do nových technologií a posílení lidských zdrojů. V roce 2017 a 2018 byl a bude realizován rozběh několika nových projektů s nově získanými zákazníky.

V oblasti vývoje nových produktů Kendrion Prostějov aktivně spolupracuje s ostatními podniky ze skupiny Kendrion Binder Magnety. Od roku 2004 si firma postupně vybudovala a průběžně rozvíjí oddělení přípravy výroby, technického a materiálového rozvoje. Disponuje CAD softwary s konstrukčními systémy, které používají pření světové automobilky. Výzkum v současnosti v Prostějově neprobíhá.

Společnost má zaveden certifikovaný systém managementu jakosti dle ISO 9001 a ISO TS 16949. Dále systém environmentálního managementu ISO 14001, V roce 2016 proběhla úspěšně implementace certifikace dle standardu ISO 50001.⁹⁷

⁹⁶ KENDRION, *History*, [online]. <<http://www.kendrion.com/group-services/en/about-kendrion/history.html>>.

⁹⁷ Pramen: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

4.4. Výrobní program a spektrum zákazníků

Hlavním výrobním programem Kendrionu Prostějov je výroba elektromagnetických dílů, především pro automobilový průmysl, ale i oblast nákladních vozidel, zemědělské a stavební techniky. Ta je rozvíjena od samého počátku působnosti firmy v ČR. Aktuálně je vyráběno více jak 60 produktových skupin výrobků. Jedná se např. o výrobu elektromagnetických ventilů různých modifikací pro vstřikovací systémy dieslových motorů, elektromagnetické ventily pro nucené řízení oleje v hydraulických systémech a široká paleta ventilů pro chod pneumatických systémů.

Hlavní dodávky probíhají především do automobilek spadajících pod koncern Wolksvagen. Právě pro tuto automobilku jsou dodávky nejintenzivnější. Z dalších zemí, se kterými se dlouhodobě spolupracuje lze jmenovat např. Velká Británie, Švédsko, Slovensko, Itálie. Samotné automobilky z těchto zemí jsou zmiňovaný Wolksvagen, Audi, Škoda, Seat, BMW, Ford, Land-Rover, Volvo, Suzuki, Kia, Fiat apod. A také výrobci luxusních prémiových značek jako Porsche, Bentley.

Z oblasti nákladních automobilů, zemědělské a stavební techniky se dlouhodobě spolupracuje s výrobcem jako MAN, CLAAS.⁹⁸

Vizuální představu o mixu značek jednotlivých automobilek lze přiblížit na následujícím obrázku.



Obr. 7 Zákaznické zastoupení Kendrion Prostějov⁹⁹

⁹⁸ Pramen: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

⁹⁹ Tamtéž.

4.5. Organizační struktura

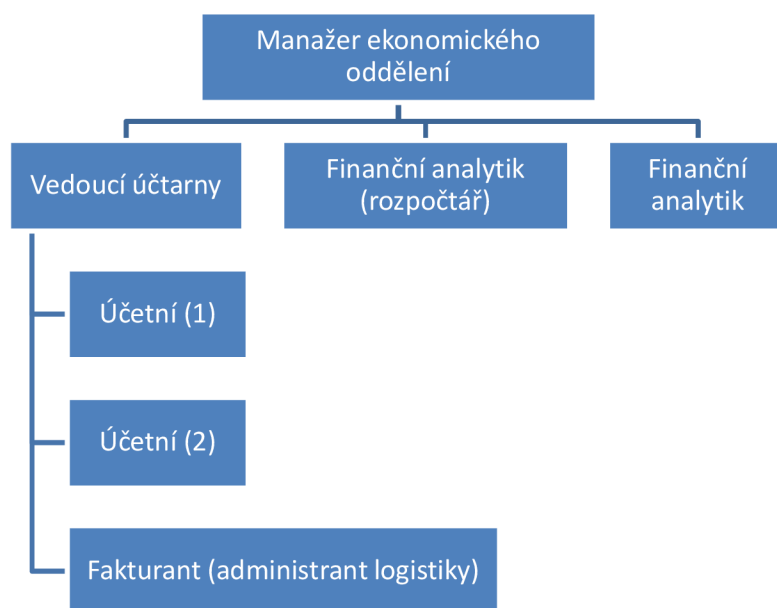
Výrobní závod v Prostějově má svou vlastní organizační strukturu a také jistou míru samosprávy. Statutárním orgánem jsou 2 jednatele a prokura. V čele závodu stojí generální ředitel, kterému jsou podřízeni manažeři všech oddělení dle oblasti působnosti. Vedení společnosti má k dispozici:

- Oddělení kvality,
- Oddělení výroby,
- Technické oddělení,
- Ekonomické oddělení,
- Oddělení logistiky,
- IT oddělení,
- Personální oddělení.

Každý z manažerů má k dispozici tým specialistů daného oddělení. Uplatňuje se zde funkcionální organizační struktura.¹⁰⁰

V Kendrionu Prostějov do dnešního dne není vytvořeno oddělení nebo alespoň samostatná pozice controllingu. Činnost controllera zajišťují vybraní pracovníci ekonomického oddělení. Na následujícím vyobrazení lze představit organizační strukturu pouze tohoto úseku.

¹⁰⁰ Pramen: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti



Obr. 8 Organizační struktura ekonomického oddělení Kendrion Prostějov¹⁰¹

Manažer ekonomického oddělení má rozhodovací pravomoc v nařizování a schvalování úkonů souvisejících s ekonomickými a finančními procesy podniku. Dále dohlíží na odvedenou práci podřízených pracovníků, kteří spadají pod toto oddělení. Jistou controllingovou funkci v procesu zajišťuje vedoucí účtarny a oba finanční analytici. V následující pasáži stručně přiblížím náplň pracovní činnosti pracovníků na jednotlivých pozicích, týkajících se controllingu dle informací, které mi byly poskytnuty manažerem oddělení.

Jako jeden z nejdůležitějších úkolů v rámci controllingových aktivit v Prostějovském závodu je příprava plánů pro následující rok. Plán je vytvářen obvykle v průběhu 10. měsíce daného roku, kde finanční analytici a vedoucí účtarny vycházejí z podkladů, kde jsou sestaveny jednotlivé přehledy zakázek. Jak probíhající, tak i nově získaných, které budou zaváděny do výroby. Rovněž se pro tvorbu plánů berou v potaz ty projekty, kde je vysoká pravděpodobnost získání zakázky a v následujícím roce je lze zahrnout do výroby. Kvůli relativně náročnému procesu vývoje, předvýroby budoucích výrobků, také testování nových produktů se jednotlivé projekty se zákazníky uzavírají s časovým předstihem (obvykle 3, ale i 5 roků dopředu), než je zahájena „ostrá“ výroba. Doba životnosti projektu po ostrém nasazení je v rozmezí 4-6 roků, což

¹⁰¹ Pramen: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

je většinou doba výroby konkrétního modelu, které zrovna daná automobilka vyrábí. Z tohoto pohledu je na místě přehledy vytvářet a aktivně s nimi pracovat. Za pomoci těchto přehledů jsou veškeré potřebné informace známy dopředu a lze s relativně vysokou přesností zjistit potřebný počet vyrobených kusů jednotlivých výrobků. Ty se vynásobí prodejními cenami a takto lze stanovit předpokládané dosažené tržby pro následující rok. Pro každý projekt je zpracovávána řada dokumentací včetně použitých materiálů. Z předpokládaného počtu kusů a s pomocí vnitropodnikově nastavených kalkulací, norem jsou sestaveny předpokládané náklady na materiál, přímé mzdy pro zaměstnance. Poté se pracuje s rozpočtením režii. Ty trojice určených pracovníků přiřazuje 3 způsoby v závislosti na výrobku. Jednou z variant je vynásobení ceny za jednotku produkce s počtem plánovaných kusů. Takovýto způsob výpočtu režii používají pracovníci ekonomického oddělení pro stanovení nákladů na dopravu nebo držení hotových výrobků na skladu. Dalším okruhem je součet vynaložených nákladů na např. leasingy, investice do technologií apod. Posledním okruhem je stanovení nákladů na energie nebo údržby a zde se jedná o odhad režijních nákladů, což je nazýváno jako balík nákladů.

Činnostmi vyčleněných pracovníků obchodního a ekonomického oddělení je i tvorba „forecastu“. Podkladem pro tvorbu je plán na další období. Forecasty se v Kendrionu vypracovávají měsíčně. Jako příklad lze uvést forecast např. 1+11, kde se jedná o skutečný výsledek dosažený za měsíc leden a upravený o plán ve zbytku daného roku. Forecast tedy oddělení může vytvořit až od 2. měsíce v roce, tedy února, kdy jsou známy přesné výsledky za leden po uzávěrce.

Výsledky těchto činností se zadávají do reportingového systému. Výhodou je, že lze velmi snadno srovnávat jakékoliv údaje z rozvahy, výkazu zisku a ztrát nebo nejrůznějších statistik firmy, ať již se jedná o posouzení stáří např. pohledávek, závazků (i měnách pohledávek a závazků pro plánování cash-flow), přehledu úspor ve výrobě, v nákupu, ve vynaložených investicích, v prodejních cenách. Veškeré výkazy se sestavují po jednotlivých měsících a společnost Kendrion používá vždy fiskální měsíce a to ve struktuře:

- V rámci každého kvartálu jsou první dva měsíce 4-týdenní,
- Poslední třetí měsíc v každém kvartálu je 5-týdenní.

Vyčlenění pracovníci sestavují i výkazy zisku a ztráty pro jednotlivé projektové řady právě vyráběných komponentů pro jednotlivé zákazníky. Aby vše fungovalo jak má, je nezbytné mít nastavený informační systém v režimu co nejrychlejšího získání údajů. Nesmí chybět možnost zjišťovat informace o prodaných kusech, prodejních cenách nebo nákladových kalkulacích.

V souvislosti s reportováním se taktéž v ekonomickém oddělení Kendrionu organizují operativní porady, kde se probírají a řeší veškeré záležitosti. Za pomoci telefonních konferencí probíhá komunikace s vyšším vedením v centrále v Německu. Zde se konzultují např. aktuální výsledky účetních závěrek nebo schvalují investiční požadavky.

4.6. Používaný informační systém

Firma Kendrion Prostějov používá nejen v ekonomickém oddělení informační systém MFG Pro od společnosti QAD. Jde o ERP systém (Enterprise Resource Planning)¹⁰², který obsahuje nejrůznější procesy potřebné k provozování podnikatelské činnosti jako řízení zásob, objednávek, řízení vztahů se zákazníky, lidských zdrojů. Z ekonomického pohledu tento software umožňuje komplexní řízení účetnictví.¹⁰³

Velkou výhodou je, že software je navržen tak, aby pomohl maximálně zjednodušit správu velkým výrobním společností. Vychází z co největšího pochopení výrobních procesů. Software je proto vhodný pro nadnárodní společnosti.

Kendrion software využívá pro své operace v nejrůznějších oblastech. V další pasáži práce představím a pojednám o některých modulech a funkcích softwaru a také co jim lze a v které oblasti tvořit a spravovat. Je potřeba také podotknout, že přístupová práva do konkrétních modulů a funkcí mají jednotliví pracovníci sestavenou „na klíč“ dle svých pracovních pozic. Tedy pracovník např. oddělení kvality nemá přístup k datům, které má k dispozici finanční analytik z ekonomického oddělení. Jednak proto, že tyto rozdílná data v podstatě nemají pro tyto uvedené oddělení navzájem význam a také proto, že se bere v potaz bezpečnost zachování informací, aby informace např. nemohla zneužít konkurence. Systém MFG Pro samozřejmě umožňuje sledovat operace i mezi jinými závody v rámci skupiny Kendrion.

¹⁰² BLUE DYNAMIC, *Co je ERP*, [online]. <<http://bluedynamic.cz/co-je-erp-enterprise-resource-planning/>>.

¹⁰³ QAD, *MFG/Pro*, [online]. <<http://www.qad.com/mfgpro>>.

První z modulů, které představím, je modul „účetnictví“, se kterým především pracuje ekonomické oddělení. V modulu lze pracovat s nástroji:

- *Dlouhodobý majetek,*
- *Rezervy,*
- *Hlavní kniha,*
- *Pokladní kniha,*
- *Kniha pohledávek,*
- *Kniha závazků,*
- *DPH.*¹⁰⁴

U dlouhodobého majetku se jedná o kompletní registr včetně výpočtu odpisů a evidenci technického zhodnocení. V modulu rezervy se jedná o klasickou evidenci a správu. Pokladní kniha zahrnuje např. evidenci poskytnutých záloh na služební cesty všech pověřených zaměstnanců. Jak kniha pohledávek, tak i kniha závazků je napojena na komunikaci s bankovním systémem podniku. Automaticky se tak generuje párování bankovních příkazů nebo příchozích plateb s konkrétními fakturami. U DPH se jedná především o evidenci a správu, navíc spolu s evidencí DPH lze vygenerovat i výstupy pro daňové přehledy.¹⁰⁵

Dalším modulem, který má za úkol zabezpečit bezproblémové každodenní fungování výroby je modul „logistiky“. Spadá zde kompletní řízení skladového hospodářství. Modul zastřešuje:

- *MRP (Materiál Resource Planning),*
- *Skladovou evidenci,*
- *Ceníkovou škálu produktů,*
- *Různé výstupy.*¹⁰⁶

¹⁰⁴ Pramen: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

¹⁰⁵ Tamtéž.

¹⁰⁶ Tamtéž

Důležitým přínosem je propojení skladové evidence rovnou na účtování v jednotlivých transakcích. Firma tak eviduje pohyby na skladě (příjem materiálu na sklad, přesun zásob ze skladu do výroby) a zároveň se tyto pohyby promítají rovnou do účetnictví. Mezi skladovou evidencí také spadá i hlášení výroby o vzniku nového artiklu výrobku, poté probíhá evidence spotřeby materiálu dle nadefinovaného kusovníku.

Součástí modulu logistika je i MRP systém. Funkce porovnává přijaté odvolávky rovnou od zákazníků se stavem na skladu hotových výrobků. Jestliže nastane situace, že firma v dané situaci nemá k dispozici dostatečné množství výrobků, tak je vytvořen na chybějící výrobky výrobní plán podle jednotlivých artiklů. Dle kusovníku se vytváří i plán potřeb materiálu, který systém porovnává se stavem materiálu na skladech. Pokud některý z materiálu chybí, systém dokáže sám vygenerovat a upozornit na odvolávky vůči konkrétním dodavatelům Kendrionu Prostějov. Modul eviduje i nákupní ceníky pro jednotlivé druhy vstupních materiálů a ceníky již hotových výrobků – komponentů pro odběratele.¹⁰⁷

Součástí informačního systému MFG Pro je modul „**evidence výroby a engineering**“, kde lze realizovat:

- *Plánování výroby,*
- *Kalkulaci výrobků,*
- *Sestavování kusovníků,*
- *Sestavování pracovních norem,* které jsou vytvářeny pro jednotlivé artikly výrobků.¹⁰⁸

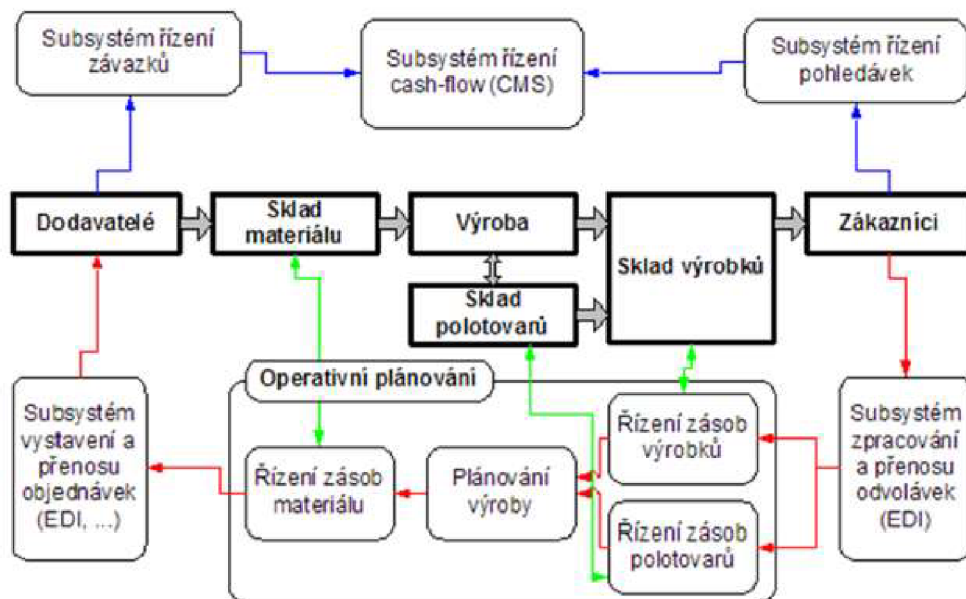
Informační systém obsahuje tzv. EDI komunikaci, což je elektronický způsob zasílání logistických a účetních dokumentů dle nastavených standardů. Pomocí tohoto nástroje Kendrion Prostějov posílá hlavně odvolávky od zákazníků přímo k dodavatelům. Dále dodací listy od dodavatelů a také pro některé zákazníky faktury.

V sekci „**mzdy**“ Kendrion Prostějov používá samostatný software. S tímto softwarem ale probíhá interface se systémem MFG Pro. Tímto propojením je zajištěno, že informace jsou soustředěny na jednom místě.

¹⁰⁷ Pramen: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

¹⁰⁸ Tamtéž.

Posledním z používaných modulů v rámci informačního systému je modul „kvalita“, což je proces sledování a vyhodnocování kvality dodávek a modul „údržba“, kde jsou evidovány počty náhradních dílů a servisní operace výrobních technologií, tedy nákladovost údržeb.¹⁰⁹



Vysvětlivka (pozn.):

- Plánování zásob →
- Podpora plánování zásob →
- Plánování pohledávek, závazků a CF →

Obr. 9 Schématické fungování informačního systému Kendrion¹¹⁰

¹⁰⁹ Pramen: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti

¹¹⁰ Tamtéž.

4.7. Analýza controllingu pracovního kapitálu

V této podkapitole budu postupně analyzovat finanční výkazy Kendrionu Prostějov za vybrané období 2013 až 2016. V analýze se zaměřím hlavně na ukazatele likvidity a poté samostatně v další podkapitole analýze cash-flow. Pro veškeré výpočty budu vycházet z vybraných vzorců uvedených v teoretické části.

Zhodnocení minulého vývoje dané společnosti v rámci analýzy pracovního kapitálu a cash-flow je důležitou informací nejen pro management podniku, ale i pro banky nebo investory. Vedení firmy dělá na základě vývoje rozhodnutí pro budoucí fungování podniku. Banky zcela jistě zajímá vývoj finanční situace z pohledu úvěrování. Investora zajímá, jak si daná firma vedla v minulých obdobích a jestli má smysl do ní investovat, třeba z pohledu koupě akcií. Pro každou skupinu mají výsledky jinou skutečnost. V této práci se zaměřuji na pohled managementu.

V první fázi provedu výpočty jednotlivých stupňů likvidity, následně výpočty týkající se čistého pracovního kapitálu a výpočty ukazatelů, které se vztahují ke controllingu zásob, pohledávek a závazků. Jako hlavní podklady použiji data z rozvah za jednotlivá období a také data z výkazů zisku a ztrát.

4.7.1. Ukazatele likvidity

V následující tabulce je sestaven výpočet okamžité, pohotové a běžné likvidity.

Tab. 6 Stupně likvidity dle jednotlivých roků

	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	257 675	274 401	283 983	237 582
Zásoby (v tis. Kč)	49 091	40 165	44 722	52 506
Finanční majetek (v tis. Kč)	1 163	7 449	11 078	9 247
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	118 569	111 637	108 056	103 274
Okamžitá likvidita (3. stupeň)	0,009	0,066	0,092	0,089
Pohotová likvidita (2. stupeň)	1,76	2,01	2,21	1,77
Běžná likvidita (1. stupeň)	2,17	2,46	2,63	2,27

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Z uvedené tabulky je patrné, že hodnoty všech stupňů likvidity mimo okamžité, se pohybují v rozmezí doporučených intervalů z odborné literatury. V roce 2013 je u okamžité likvidity zaznamenám výrazný pokles, který byl způsoben nižší hodnotou

oběžných aktiv. Dle získaných informací bylo toto zapříčiněno poklesem krátkodobých pohledávek., jelikož před koncem roku 2013 byla velká část z nich uhrazena. Podíl na tomto poklesu mají i sjednané krátkodobé bankovní úvěry (kontokorent) a docházelo tak k navyšování krátkodobých závazků. Od roku 2014 ale již dochází k nárůstu ukazatele okamžité likvidity, kde pro rok 2015 a 2016 jsou v podstatě stejné hodnoty.

V roce 2015 je v rámci oběžných aktiv stanovena nejvyšší hodnota. Tento faktor je zapříčiněn mimořádným rokem, kde bylo dosaženo historicky nejvyššího obratu společnosti Kendrion Prostějov. Hodnota krátkodobých závazků pro tento rok je na markantně nižší úrovni než hodnota za období 2013, kde byl stav oběžných aktiv paradoxně nižší. Dá se tedy konstatovat, že společnost zlepšila svou platební morálku, ale spíše v předstihu v úhradách faktur před datem splatnosti než po datu splatnosti.

U **běžné likvidity** je dle odborné literatury stanovena optimální hodnota v rozmezí 1,5 až 2,5, což Kendrion až na rok 2015, kde byla hodnota ještě lepší, splňuje. Tato společnost tedy nepředstavuje riziko platební neschopnosti vůči svým dodavatelům.

U **pohotovému likvidity** jsou ve všech sledovaných obdobích výsledné údaje nad doporučenými hodnotami, tedy 1 až 1,5. Kendrion je tedy závislý v hrazení svých závazků na prodeji zásob.

4.7.2. Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál vypočítám pomocí dvou vzorců dle odborné literatury. **První varianta** bude podle klasického výpočtu, tedy – oběžná aktiva minus krátkodobé závazky. Tento výpočet označím jako ČPK 1.

U **druhé varianty** budu postupovat součtem vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků minus dlouhodobý majetek. Tento výpočet označím jako ČPK 2.

Tab. 7 Čistý pracovní kapitál

	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	257 675	257 675	283 983	237 582
Dlouhodobé závazky (v tis. Kč)	2 287	2 287	323	948
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	118 569	118 569	108 056	103 274
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	185 457	185 457	234 166	219 951
Dlouhodobý majetek (v tis. Kč)	62 796	62 796	74 930	91 819
ČPK 1 (v tis. Kč)	139 106	139 106	175 927	134 308
ČPK 2 (v tis. Kč)	124 948	124 948	159 559	129 080

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Z uvedených hodnot ČPK 1 a ČPK 2 je zřejmé, že výsledné výpočty se nerovnají.

„Vzniklý rozdíl je důsledkem existence položek ostatní aktiva a ostatní pasiva, u kterých je potřebné individuálně posoudit, jestli jsou to položky s charakterem vytvořeného zdroje, který se bude používat na financování v budoucnu, nebo jsou majetkem, který potřebuje financování dlouhodobými zdroji.“¹¹¹

Ani jedna hodnota v obou variantách ČPK nevykazuje záporný údaj, tedy tzv. „nekrytý dluh“. Veškeré hodnoty signalizují, že oběžná aktiva jsou financovány dlouhodobým kapitálem. Jednotlivé hodnoty ČPK sice zabezpečují likviditu, ale na druhou stranu snižuje rentabilitu podniku. Tedy, že je vytvářen zisk s použitím zdrojů, které by mohly být výhodněji zhodnoceny jinde.

4.7.3. Zásoby

Dle odborné literatury nás z pohledu controllingu zásob zajímají ukazatele obrátky zásob a doby obratu zásob. V kolonce tržby použijí údaje z tržeb prodeje vlastních výrobků a služeb, protože jde o nejvýznamnější položku v tržbách firmy.

Další ukazatel potřebný pro analýzu zásob je ukazatel obrátky zásob, kde mohou dosadit buďto průměrnou hodnotu zásob nebo stav zásob na konci období. Bude použita druhá možnost, tedy na konci období. Ve vzorci je možné do čitatele dosadit pro výpočet výkonů z provozní činnosti i náklady na prodané zboží. Ale jak jsem již uvedl, budu pracovat s hodnotami dosažených tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb.

¹¹¹ ŘEŽŇÁKOVÁ, M. a kol., *Řízení platební schopnosti podniku*, s. 35.

Tab. 8 Zásoby

	2013	2014	2015	2016
Zásoby (v tis. Kč)	49 091	40 165	44 772	52 506
Dosažené tržby (v tis. Kč)	712 632	767 109	780 259	745 828
Obrat zásob (OZ)	14,52	19,10	17,43	14,20
Doba obratu zásob (DOZ) za dny	24,79	18,84	20,65	25,35

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Vývoj ukazatele „obrat zásob“ v tabulce pojednává, že od roku 2014 podnik stagnuje ve frekvenci proměny svých zásob za tržby. Naproti tomu v historicky nejlepším roce z pohledu dosažených tržeb, neměl Kendrion souběžně i nejlepší hodnotu obratu zásob z uvedených roků.

Ukazatel „doby obratu zásob“ ukazuje nejlepší výsledky v letech 2014 a 2015, což lze považovat i s přihlédnutím k dosaženým tržbám v roce 2015 za velmi pozitivní jev. Zásoby Kendrionu se dokázaly přeměňovat v tržby v co nejkratší dobu a nebyly tak zbytečně dlouho vázány v podniku ve formě finančních prostředků. Pro rok 2016 se ale hodnota výrazněji zvedla a byla tak na souběžné úrovni jako v roce 2013. Zde ale bylo ve srovnání dosaženo lepšího výsledku v celkových tržbách firmy.

4.7.4. Pohledávky

Z pohledu controllingu pohledávek analyzují „obrat pohledávek“ a „doby obratu pohledávek“. Ve vzorci pro výpočet obrátky pohledávek jsou dosazeny tržby příslušného roku v čitateli, a do jmenovatele jsou dosazeny pohledávky. Taktéž je potřeba pro výpočty stanovit počet pracovních dnů za rok, což je celkově 360 dnů.

Tab. 9 Pohledávky

	2013	2014	2015	2016
Pohledávky (v tis. Kč)	207 421	226 787	228 183	173 161
Dosažené tržby (v tis. Kč)	712 632	767 109	780 259	745 828
Obrat pohledávek (OP)	3,44	3,38	3,42	4,30
Doba obratu pohledávek (DOP) za dny	104,78	106,42	105,28	83,58

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Na oba ukazatele máji vliv zvyšující se tržby, což lze vypožorovat z přehledu v tabulce. Do tohoto stanoviska nezahrnuji rok 2013, kde byly tržby nejnížší za všechny čtyři roky. Tento důsledek byl zapříčiněn hospodářskou krizí a tím pádem slabší poptávkou. Jak jsem již uvedl v předešlé části práce, Kendrion neustále uzavírá nové zakázky na budoucí období. Tím navyšuje objem výroby a tržby. V roce 2016 výrazněji poklesla hodnota pohledávek podniku, což bylo zapříčiněno uhrazením faktur zákazníků před koncem roku a také zavedením nových projektů, kde byly vyjednány lhůty splatnosti faktur ze strany odběratelů do 90 dnů, což je v oblasti subdodavatelského odvětví pro automobilový průmysl standard. Oproti tomu, roky 2015 a 2014 měly hodnotu pohledávek relativně vysokou. To bylo způsobeno právě realizací projektů, kde splatnost přesahovala více jak 90 dnů. Lze tedy říci, že zejména v roce 2016 byly pohledávky Kendrionu hrazeny v předstihu před lhůtou splatnosti a docházelo tak ke zlepšování platební morálky odběratelů. Tento faktor se odráží i na stavu cash-flow podniku.

Správu pohledávek má v podniku na starosti rovněž úsek ekonomického oddělení, které zasílá přehledy všech stavů pohledávek na ředitele v týdenních periodách. Proces vymáhání pohledávek je ale v kompetenci samotného ekonomického oddělení.

Samotný proces způsobu řešení pohledávek po lhůtě splatnosti je dle interních směrnic firmy nastaven následujícím způsobem:

Tab. 10 Způsob řešení pohledávek po lhůtě splatnosti

Lhůta prodlení splatnosti	Interní předpis (Kendrion) - úkon
nad 14 dnů	Telefonická a emailová urgence, vystavení opisu účetního dokladu v případě ztráty
nad 30 dnů	Zaslání 1 a 2 druhé písemné upomínky, upozornění k převedení na ukončení dodávek výrobků
nad 60 dnů	Zastaven dodávkový cyklus
nad 90 dnů	Nabídnut splátkový kalendář, příp. zvážení předání pohledávky externímu partnerovi k vymáhání

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Další tabulka znázorňuje výši pohledávek z obchodních vztahů po lhůtě splatnosti pro vybrané období.

Tab. 11 Stav pohledávek po lhůtách splatnosti

Pohledávky po lhůtě splatnosti	2013	2014	2015	2016
do 30 dnů	13 315	5 978	6 810	7 278
nad 30 dnů	6 819	4 118	2 073	1 973
nad 60 dnů	3 270	1 698	419	585
nad 90 dnů	3 414	918	211	
nad 180 dnů	7 534	3 267		
Celkem (v tis. Kč)	34 352	15 979	9 513	9 836

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

U pohledávek nad 180 dnů prodlení se vytvářela opravná položka ve výši 50%. Z tabulky je patrné, že stěžejně v letech 2015 i 2016 výše pohledávek po lhůtě splatnosti výrazně klesla. Příčinu lze hledat v důslednější kontrole řízení pohledávek, nastartování hospodářského růstu a s tím spojená větší solventnost firem z pozice odběratelů.

4.7.5. Závazky

Při analýze závazků se primárně zaměřím na „obrat závazků“ a „dobu obratu závazků“. U obratu závazků je v čitateli dosazen údaj tržeb příslušného roku a ve jmenovateli dosazeny závazky dle rozvahy.

Tab. 12 Závazky

	2013	2014	2015	2016
Dosažené tržby (v tis. Kč)	712 632	767 109	780 259	745 828
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	118 569	111 637	108 056	103 274
Obrat závazků (OZ)	6,01	6,87	7,21	7,22
Doba obratu závazků (DOZ.) za dny	59,88	52,39	49,84	49,85

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Ukazatel doby obratu závazků má dle výsledných hodnot všech období klesající tendenci. Stav krátkodobých závazků má také klesající směr. Z dosažených výsledků lze konstatovat, že Kendrion Prostějov zrychlil svou platební schopnost souběžně s meziročními poklesy svých pohledávek. Ideálním stavem je, pokud hodnoty doby

obratu závazků jsou přibližně na stejné úrovni jako hodnoty doby obratu pohledávek, což v tomto případě zdaleka není. Z důvodu tohoto rozdílu podnik používá pro své financování krátkodobé i cizí zdroje. Podnik by měl více apelovat na zkrácení lhůt splatností, které svým odběratelům poskytuje a vyjednat delší lhůty splatností od partnerů, od kterých nakupuje.

Nejpozitivnějšími hodnotami je rok 2016, kde výsledné údaje mají tendenci se přibližovat. Zaostávají ovšem za ideálním stavem.

4.7.6. Obratový cyklus peněz

Pomocí získaných výpočtů doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků lze vypočítat i obratový cyklus peněz (OCP), což znázorňuje následující tabulka.

Tab. 13 Obratový cyklus peněz

	2013	2014	2015	2016
Doba obratu zásob (DOZás.) za dny	24,79	18,84	20,65	25,35
Doba obratu pohledávek (DOP) za dny	104,78	106,42	105,28	83,58
Doba obratu závazků (DOZ) za dny	59,88	52,39	49,84	49,85
Obratový cyklus peněz (OCP)	69,69	72,87	76,09	59,08

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Z výsledků výpočtu obratového cyklu peněz je zřejmé, že v každém ze čtyř analyzovaných roků se výsledky doby obratu závazků za jednotlivé roky nepřibližují hodnotám doby obratu pohledávek. Kendrion Prostějov musí profinancovat buďto z vlastních zdrojů nebo cizích, poměrně dlouhý časový úsek, než obdrží finanční prostředky na úhradu svých závazků. Jedná se o velmi dlouhé úseky, které jsou způsobeny, jak již bylo v praktické části práce uvedeno, neúměrným rozdílem lhůt mezi intervalem splatností faktur od odběratelů a dodavatelů. Celkové financování podniku se tak prodražuje i hrazením úroků z cizích zdrojů. Podnik by měl více dbát na vyváženost mezi těmito dvěma veličinami.

4.7.7. Kapitálová potřeba

Na základě již známých výsledků obrátového cyklu peněz lze stanovit výši potřebných finančních prostředků k běžnému chodu. Aby bylo možné vypracovat kapitálovou potřebu dle příslušných roků, je zapotřebí stanovit celkové náklady podniku neboli výkonovou spotřebu. Ty lze dostat jako sumu veškerých nákladů z výkazů zisku a ztrát. Následně celkové náklady vydělit 360 pracovními dny v roce.

V následující tabulce je porovnána kapitálová potřeba s výsledkem čistého pracovního kapitálu, počítaného běžným způsobem (ČPK 1).

Tab. 14 Kapitálová potřeba

	2013	2014	2015	2016
Výkonová spotřeba (v tis. Kč)	495 698	520 182	523 189	502 951
Jednodenní náklady (v tis. Kč)	1 377	1 445	1 453	1 397
Obrátový cyklus peněz (OCP)	69,69	72,87	76,09	59,08
Kapitálová potřeba (v tis. Kč)	95 959	105 294	110 582	82 540
ČPK 1	139 106	167 764	175 927	134 308

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

V každém z analyzovaných roků Kendrion měl finanční prostředky navíc, k profinancování chodu firmy. Nejvíce prostředků potřeboval mít v roce 2015 a to 110 582 tis. Kč. Tato hodnota jde souběžně s dosaženým obrátem pro rok 2015, který byl z pohledu fungování firmy v ČR historicky nejvyšší.

Při porovnání kapitálové potřeby s ČPK 1 je zřejmé, že ČPK 1 měl v celém sledovaném období vyšší hodnoty. Podnik tak měl více finančních prostředků, než potřeboval k úhradě svých nákladů.

4.8. Analýza cash-flow

V další části praktické části pojednám o analýze cash-flow daného podniku, neboli výkazu o peněžních tocích. Dle dostupných výkazů jednotlivých roků nejprve sestavím ucelenou souhrnnou tabulku, obsahující potřebné údaje a poté již budou vypočítávány jednotlivé ukazatele.

Tab. 15 Zkrácený výkaz cash-flow

Cash-flow (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav peněžních prostředků	7 619	6 562	7 449	11 078
Výsledek hospodaření před zdaněním	84 454	114 786	165 828	148 254
Úpravy o nepeněžní operace	36 597	33 549	16 566	19 017
Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	121 051	148 335	182 394	167 271
Změna stavu pracovního kapitálu	419	6 684	989	-20 553
Čistý provozní peněžní tok před zdaněním	121 470	155 019	183 383	146 718
Čistý peněžní tok z provozní činnosti (v tis. Kč)	98 005	121 923	148 440	108 134
Čistý peněžní tok z investiční činnosti (v tis. Kč)	-22 372	-22 044	-29 808	24 032
Čistý peněžní tok z finanční činnosti (v tis. Kč)	-74 576	-100 766	-115 003	-133 997
Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	1 057	-887	3 629	-1 831
Konečný stav peněžních prostředků	6 562	7 449	11 078	9 247

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

V této části práce jsem uvedl zkrácený výkaz cash-flow, vypracovaný nepřímou metodou pro vybrané roky. Celkové zobrazení peněžního výkazu bude součástí příloh diplomové práce. Výše uvedené údaje postačují k analýze propočtů cash-flow jako rentabilita tržeb, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, stupně oddlužení, stupně samofinancování investic, úrokového krytí, úvěrové způsobilosti, likvidity.

4.8.1. Likvidita z provozního cash-flow

K výpočtu likvidity z provozního cash-flow je potřebné znát vývoj provozního cash-flow a krátkodobých závazků. Uvedené veličiny budou zaneseny do tabulky a provedeny výpočty příslušných roků. Rovněž bude připojen i graf.

Tab. 16 Likvidita z provozního cash-flow

	2013	2014	2015	2016
Provozní cash-flow (v tis. Kč)	98 005	121 923	148 437	108 134
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	118 569	111 637	108 056	103 274
Likvidita z cash-flow	0,83	1,09	1,37	1,05

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Jak bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, likvidita z cash flow představuje schopnost firmy splácet závazky z vytvořených peněžních prostředků, neboli vyjadřuje, jaký je peněžní tok na jednu korunu závazků. Ukazatel je odvozen od klasického ukazatele měřícího okamžitou likviditu.

Vůči dosaženým výsledkům, které přesahují doporučenou literaturou hodnotu 1, lze konstatovat, že firma je schopna mimo roku 2013, kde se na výsledku projevila hospodářská krize, uhradit veškeré své krátkodobé závazky.

4.8.2. Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow

Pro výpočet rentability vlastního kapitálu je potřebné znát hodnoty peněžních toků vybraných roků z provozní činnosti a stav vlastního kapitálu, také za příslušné roky.

Tab. 17 Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow

	2013	2014	2015	2016
Provozní cash-flow (v tis. Kč)	98 005	121 923	148 437	108 134
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	185 457	215 243	234 166	219 951
Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow	52,85%	56,64%	63,39%	49,16%

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Dílčí složky vlastního kapitálu se ve společnosti Kendrion Prostějov mimo roku 2013 nikterak zásadně nemění. Jedná se většinou jen o nárůst a výsledek hospodaření daného roku, respkt. minulých roků. Další změnou ve vlastním kapitálu je i rozpuštění rezervního fondu vůči novému zákonu o obchodních korporacích. Tento fond byl převeden do položky vlastní kapitál – ostatní kapitálové fondy.

Jak uvádí odborná literatura, výsledek rentability vlastního kapitálu z cash-flow udává, kolik podnik cash-flow získává na jednu korunu vlastních investic, neboli měří

vnitřní finanční potenciál vlastního kapitálu, na který nemají vliv odpisy ani tvorba dlouhodobých rezerv. Mimo roku 2015, který ve sledovaných letech zaznamenal nejlepší výsledek, se ostatní roky drží na podobné úrovni. Lze tedy říci, že podnik je stabilní a vlastní kapitál zhodnocuje dobře, což je kladný signál pro majitele a příp. investory. Nevýhodou může být skutečnost, že výpočet nepodává informaci o rizikovosti této návratnosti vlastního kapitálu.

4.8.3. Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow

Také pro výpočet rentability celkového kapitálu je potřebné znát hodnoty peněžních toků vybraných roků z provozní činnosti a celkový kapitál za příslušné roky.

Tab. 18 Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow

	2013	2014	2015	2016
Provozní cash-flow (v tis. Kč)	98 005	121 923	148 437	108 134
Celkový kapitál (v tis. Kč)	333 812	297 094	354 596	326 348
Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow	29,36%	41,04%	41,86%	33,13%

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Celkový kapitál v posledním sledovaném období poklesl. Podobná hodnota byla i v roce 2013. Průměrná úroková míra je dle informací společnosti Kendrion Prostějov za poslední analyzované období ve výši okolo 3,9%. Je tedy patrné, že rentabilita celkového kapitálu z cash-flow je výrazně vyšší. Podnik si může dovolit pořízení většího množství úvěrů pro zajištění rozvoje a dalšího růstu. Spolu s vyšší úvěrovou zatížeností je ale spojené riziko dostat včas splacení svých závazků, proto je potřebné za předpokladu rozhodnutí se k vyššímu úvěrovému zatížení nastavit správnou formu vyvážení.

4.8.4. Rentabilita tržeb z cash-flow

Pro získání výpočtu rentability tržeb z cash-flow se vychází vždy z hodnot provozního cash-flow a dosažených tržeb podniku za sledovaná období. Jako tržby pro stanovení výpočtů jsou stanoveny – tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb.

Tab. 19 Rentabilita tržeb z cash-flow

	2013	2014	2015	2016
Provozní cash-flow (v tis. Kč)	98 005	121 923	148 437	108 134
Tržby (v tis. Kč)	712 632	767 109	780 259	745 828
Rentabilita tržeb z cash-flow (v %)	13,75%	15,89%	19,02%	14,5%

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Nejlepšího výsledků Kendrion Prostějov dosáhl v roce 2015 a to hodnoty 19,02%. Tento výsledek byl dosažen i za pomoci rekordních tržeb podniku. Hned následující rok ale rentabilita tržeb klesla na podobné hodnoty jako roky 2013 a 2014.

4.8.5. Stupeň oddlužení

Pro výpočet stupně oddlužení se vychází z hodnot provozního cash-flow a výše cizího kapitálu.

Tab. 20 Stupeň oddlužení

	2013	2014	2015	2016
Provozní cash-flow (v tis. Kč)	98 005	121 923	148 437	108 134
Cizí kapitál (v tis. Kč)	120 430	106 674	134 627	106 674
Stupeň oddlužení (v %)	81,38%	114,29%	110,26%	101,36%

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Výše provozního cash-flow je v letech 2014 a 2016 vyšší než podíl cizí kapitálu. Nejlepší výsledky jsou zaznamenány pro rok 2014 a 2015, kdy byly stupně oddlužení pro tyto roky nad více jak nad 100%. Odborná literatura uvádí, že optimální hodnota je v rozmezí 20-30%. Tedy, čím je dosažená hodnota vyšší nad doporučený rámec, tím je firma schopnější dostát svým závazkům. Lze tedy konstatovat, že podnik je schopný hradit své závazky z vygenerovaného zisku.

4.8.6. Úvěrová způsobilost z cash-flow

Výpočet úvěrové způsobilosti z cash-flow je obrácený způsob výpočtu stupně oddlužení. Tedy do jmenovatele je dosazena hodnota provozního cash-flow a do čitatele hodnota cizího kapitálu.

Tab. 21 Úvěrová způsobilost z cash-flow

	2013	2014	2015	2016
Provozní cash-flow (v tis. Kč)	98 005	121 923	148 437	108 134
Cizí kapitál (v tis. Kč)	120 430	106 674	134 627	106 674
Úvěrová způsobilost z cash-flow	1,29	0,87	0,91	1,01

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Výsledné hodnoty zaznamenávají pro roky 2014 a 2015 relativně stabilní výsledky, v závislosti na vývoji provozního cash-flow a cizího kapitálu. Dosažené hodnoty konstatují, že podnik musí každoročně vytvořit v průměru 1,02x finančního zdroje k pokrytí závazků z vlastních prostředků. V roce 2016 dosažená hodnota nemálo vzrostla oproti rokům 2015 a 2014, což předesílá informaci, že firma vynakládala větší množství finančních prostředků na úhradu svých úvěrů. Na rozvoj a investice tak zbylo méně financí než v předešlých dvou letech.

4.8.7. Stupeň samofinancování investic

Pro výpočet stupně samofinancování investic je potřebné znovu znát hodnotu provozního cash-flow a hodnotu investic za analyzovaná období. Z výročních zpráv firmy lze získat informace o výši přírůstků dlouhodobého majetku pro jednotlivé roky. Za investice lze považovat přírůstky do dlouhodobého hmotného majetku, jelikož podnik nejvíce investuje do technologického vybavení. Výši investic představuje následující tabulka.

Tab. 22 Stupeň samofinancování investic

	2013	2014	2015	2016
Provozní cash-flow (v tis. Kč)	98 005	121 923	148 437	108 134
Investice - hmotný majetek (v tis. Kč)	16 921	24 141	24 550	35 882
Stupeň samofinancování investic	5,79	5,05	6,05	3,01

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Každoroční investice do dlouhodobého hmotného majetku dle jednotlivých roků, nepředstavují vůči výši provozního cash-flow nikterak vysoké finanční částky. Firma Kendrion Prostějov pravidelně obnovuje svůj hmotný majetek a jak již bylo uvedeno, zejména technologické vybavení. Strategie je především v zachování

konkurenceschopnosti výroby na trhu v náročném prostředí, což tento obor přímo vyžaduje. Plánované investice je tedy podnik dle těchto výsledků schopen financovat z vlastních zdrojů a není potřebné zajišťovat si nutně cizí zdroje financování.

4.8.8. Cash-flow solventnosti

Pro výpočet tohoto ukazatele je potřebné znovu znát hodnotu provozního cash-flow, výši cizího kapitálu poníženou o finanční majetek. Tyto veličiny jsou zaneseny do tabulky.

Tab. 23 Cash-flow solventnosti

	2013	2014	2015	2016
Provozní cash-flow (v tis. Kč)	98 005	121 923	148 437	108 134
Cizí kapitál (v tis. Kč)	120 430	106 674	134 627	128 432
Finanční majetek (v tis. Kč)	6 562	7 449	11 078	9 247
Cash-flow solventnosti (v %)	86,06%	122,88%	120,14%	90,72%

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Solventnost představuje bezprostřední platební schopnost firmy, prakticky jde o okamžitou likviditu. Ukazuje sílu firmy splácet své krátkodobé nebo dlouhodobé závazky z rozdílu mezi příjmy a výdaji. Dle doporučené literatury by hodnota solventnosti neměla klesnout pod 30%.

Jak je patrné z dosažených propočtů, solventnost Kendrionu Prostějov pro všechny čtyři roky je na velmi vysoké úrovni. Skutečností je, že v roce 2016 solventnost klesla vůči rokům 2015 a 2014. Stále se ale drží na vysokém čísle.

4.9. Zhodnocení provedených analýz finančního controllingu

Jak analýza likvidity, tak i cash-flow byly realizovány za období 2013 – 2016. V počáteční fázi praktické části práce byly představeny controllingové činnosti firmy. V samotné organizační struktuře, která je součástí příloh, nenajdeme samostatně zřízený controllingový útvar. Ani v rámci stávajících oddělení není v organizační struktuře vytvořena pozice controllera. Činnosti týkající se controllingu vykonává v podniku několik vybraných pracovníků ekonomického oddělení, stěžejně vedoucí účtárny a finanční analytici. Všichni uvedení pracovníci se tak podílejí na tvorbě, kontrole

a následném schvalování firemních budgetu, forecastu, účetních závěrek. Tyto výkazy a statistiky pracovníci prezentují managementu pobočky v Prostějově, příp. mateřské centrále v Německu. Na podkladech těchto reportů se zpracovávají možnosti dalšího vývoje firmy a jsou doporučovány kroky, které mají vést k zefektivňování chodu společnosti.

Používaný informační systém MFG Pro od poskytovatele QAD, který Kendrion Prostějov využívá pro svůj chod a nejen k ekonomické činnosti, lze považovat za velmi kvalitní. Velkou výhodou systému je použitelnost plošně všemi odděleními firmy. Lze v něm spravovat veškerá data jak z oblasti účetnictví, tak rovněž z výroby, kvality, EDI komunikace, logistiky. K evidenci mezd společnost Kendrion Prostějov používá jiný informační systém, ale za pomoci interface je tento samostatný systém propojen s MFG Pro. Tedy data z oblasti mezd jsou tak evidována v jednom informačním systému. I přesto, že firma Kendrion Prostějov disponuje velmi kvalitním systémem pro řízení, někdy je nezbytné používat také nástroje Microsoft Office, především MS Excel. Ten je využíván zejména z důvodu širokého nadefinování nejrůznějších výpočtů a funkcí. Nejen pracovníci ekonomického oddělení si v něm vytvářejí nejrůznější přehledy, tabulky a seznamy.

Další fází praktické části této diplomové práce bylo provedení analýzy pracovního kapitálu ve vybraném podnikatelském subjektu. Konkrétně se jednalo o analýzu ukazatelů likvidity. Veškeré výpočtové ukazatele ovlivňuje po hospodářském útlumu a jeho opětovném nastartování narůstající výroba. Jelikož se daří získávat nové zakázky, firma investuje do rozšiřování výrobních kapacit a také do přijímání dalších zaměstnanců, což je zejména v posledním roce velký problém. Z ukazatelů likvidity byly nejprve analyzovány jednotlivé stupně likvidity. Docílilo se výsledku, že pohotová a běžná likvidita se ve firmě Kendrion Prostějov pohybují v doporučených intervalech hodnot dle odborné literatury. Okamžitá likvidita je dle příslušných roků pod doporučenými hodnotami, nicméně z těchto výsledků není nutné vyvozovat negativní závěry. Příčina jak již bylo uvedeno v předešlé části práce, je zejména v roce 2013 způsobena nižší hodnotou oběžných aktiv, což bylo způsobeno i poklesem krátkodobých pohledávek, jelikož před koncem daného období byla podstatná část z nich uhrazena. Dalším faktorem, který se podílí na nízkých hodnotách okamžité likvidity, je využívání kontokorentních úvěrů a také navyšování krátkodobých závazků.

Od roku 2014 již dochází k postupnému navyšování hodnot okamžité likvidity, která se až do roku 2016 udržuje na relativně stejné hodnotě. Z informace o využívání kontokorentního úvěru je zřejmé, že záměrem společnosti je udržovat si dostatečnou výši finančních prostředků pro zajištění bezproblémového chodu firmy. Příčinou využívání kontokorentního úvěru je i neúměrně velký rozdíl mezi dobou úhrady pohledávek a dobou úhrady závazků.

Dále byl analyzován čistý pracovní kapitál. Ten byl vypočítán pomocí dvou vzorců a bylo dosaženo velmi podobných hodnot. V obou dvou verzích výpočtů bylo za vybrané roky dosaženo pouze kladných hodnot. Společnost tak nevytvářela tzv. nekrytý dluh, ale dosažené hodnoty signalizují, že je sice zabezpečena likvidita, ale na druhou stranu snížena rentabilita. Tedy je vytvářen zisk, ale s použitím zdrojů, které mohou být výhodněji zhodnoceny jinde.

U analýzy obratu zásob dosažené hodnoty ukazují, že od roku 2014 firma stagnuje ve frekvenci proměny zásob na tržby. U doby obratu zásob Kendrion Prostějov vykázal nejlepší výsledky v letech 2015 a 2014. V roce 2016 se hodnota navyšuje a atakuje výsledek roku 2013, ale s lepším výsledkem celkově dosažených tržeb. Obrat pohledávek pro období 2013 až 2015 nevykazuje nikterak výrazné změny, drží se na stejné úrovni, až na rok 2016, kde obrat pohledávek zrychlil. Také u doby obratu pohledávek je zaznamenán pozitivní vývoj a to, že zejména v roce 2016 se vůči předešlému období hodnota výrazně snížila a není již tak velká prodleva mezi obratem pohledávek a dobou obratu pohledávek. Rovněž v oblasti obratu závazků došlo především v roce 2016 a 2015 ke snížení celkových hodnot. Pozitivní je nastolení snižování rozdílů mezi dobou úhrady pohledávek a dobou závazků. Celkově je potřebné konstatovat, že politika Kendrionu Prostějov není vhodně nastavena ve způsobu řízení práce s pohledávkami a to především velkého rozdílů mezi dobou úhrady pohledávek a závazků. Podnik tak nedokáže krýt platby svých závazků z příjmu pohledávek a je nucen vynakládat buďto vlastní nebo cizí zdroje pro zajištění financování.

Další analyzovanou veličinou byl obratový cyklus peněz. Zde mimo roku 2016 je patrný konstantní stav v dosažených výsledcích. Tak jak bylo zmíněno u hodnocení stavu obratu pohledávek a závazků, výsledné hodnoty firmy mají vliv i na hodnoty obratového cyklu peněz, které jsou vysoké. Pozitivem v této analýze je klesající křivka v rámci posledního sledovaného roku, která by pro další období měla mít jen klesající

úroveň. Na základě výsledků obrátového cyklu peněz bylo možné vypočítat kapitálovou potřebu za celé sledované období. Ta byla následně porovnána s výsledky klasického výpočtu čistého pracovního kapitálu a bylo zjištěno, že v každém z analyzovaných roků podnik měl finanční prostředky navíc pro zajištění svého chodu. Tento faktor zapříčiňuje relativně vysoké marže, kterých firma dosahuje.

Jako poslední byla v praktické části diplomové práce provedena analýza cash-flow vybraného podniku. Pro zpracování analýzy byly přebrány výkazy za sledované roky 2013 – 2016. Stav cash-flow za jednotlivé roky vykazuje nepravidelné hodnoty. To bylo způsobeno stavem cash-flow z finanční činnosti. Zde se projevily změny v krátkodobých závazcích nebo samotném výsledku hospodaření. Pro další výpočty spadající do analýzy cash-flow je potřebné především znát hodnoty cash-flow z provozní činnosti. Rentabilita celkového kapitálu ukazuje, že celkový kapitál firmy je velmi ziskový a podnik si může dovolit pořizovat další bankovní úvěry. Rentabilita tržeb dosáhla nejlepšího výsledku v historicky nejlepším roce 2015, kde bylo dosaženo nejvyššího obrátu firmy. Hned v následujícím roce 2016 hodnota poklesla na úroveň roků 2013 a 2014 a aktuálně lze firmu hodnotit jako méně efektivní. V dosažených výpočtech rentability vlastního kapitálu a stupně oddlužení se projevuje značná výše provozního cash-flow. Hodnoty těchto dvou ukazatelů jsou vysoké, a proto lze konstatovat, že celkový kapitál je ve firmě Kendrion Prostějov zhodnocován díky provoznímu cash-flow velmi dobře. Z výpočtů úvěrové způsobilosti za sledovaná období vyplývá, že firma musí vytvořit v průměru každý rok 1,06x finančního zdroje k pokrytí svých závazků. Analýza likvidity z cash-flow se mimo roku 2013 pohybuje nad doporučeným intervalem. Lze konstatovat, že firma je schopna plně hradit veškeré své krátkodobé závazky. I u stupně samofinancování investic firma dosáhla velmi dobré úrovně a dosažené hodnoty signalizují, že Kendrion Prostějov dokáže své investiční záměry stěžejně do technologického vybavení profinancovat z vlastních zdrojů a není nucen být závislý na využívání cizích zdrojů. U analýzy cash-flow solventnosti jde o bezprostřední platební schopnost. Zde rovněž z uvedených výpočtů dle příslušných roků je patrné, že solventnost společnosti je na vysoké úrovni a drží se vysoko nad doporučenou hodnotou. U poslední provedené analýzy z cash-flow, analýzy doby splácení dluhu bylo dle výpočtů zjištěno, že firma je při zachování současné tvorby finančních prostředků, průměrně schopna své závazky uhradit za 0,98 roku.

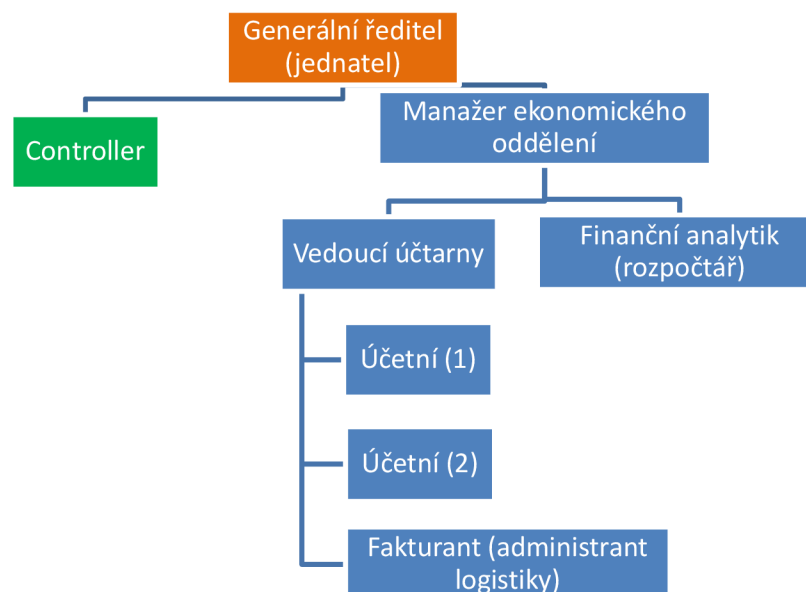
5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední kapitola se zabývá návrhy a doporučeními, které by měly pomoci ke zlepšení situace v oblasti finančního controllingu likvidity a cash-flow ve společnosti Kendrion Prostějov.

5.1. Zavedení pozice controllera

Prvním doporučením, které se na základě představení vybrané společnosti a jejich jednotlivých útvarů nabízí, zejména ekonomického oddělení, je buďto zřízení samostatného controllingového oddělení nebo samostatné pracovní pozice. Z pohledu velikosti firmy působící v ČR, doporučuji přiklonit se k vytvoření pozice controller. Dle zjištěných informací, o kterých již bylo zmíněno v počáteční kapitole praktické části diplomové práce, jsou controllingové aktivity rozloženy mezi vybrané pracovníky ekonomického oddělení, konkrétně na pozicích finančních analytiků a vedoucího účtárny. Z pohledu organizační struktury a uvažované pracovní náplně by bylo nejvhodnější vytvořenou funkci controllera podřídit přímo vedení společnosti. Tedy zařadit controlling do pozice štábu. Takto by se minimalizovala činnost spojená s controllingem vybraným pracovníkům ekonomického oddělení, kteří v současnosti vykonávají controllingové aktivity a nově vytvořená pozice controllera by měla více prostoru pro vypracovávání různých analýz, reportingových zpráv a informací napříč odděleními firmy. Velkou pomocí pro pracovníky ekonomického oddělení by bylo přenechání agendy související s řízením pohledávek a závazků. S vytvořenou pozicí controllera by společnosti zcela jistě vzrostly mzdové náklady. Otázkou je, zda navýšení finančních prostředků na mzdu do budoucna, firmě nepřinese spíše úsporu z celkového rozsahu chodu společnosti z pohledu efektivnějšího řízení. S touto organizační změnou bych zároveň ponechal pouze jednu pozici finančního analytika a to pozici, která je zaměřena na rozpočetnictví. V současnosti obě tyto pozice zajišťují činnosti finančního controllingu a nebylo by i s přihlédnutím k vytvoření samostatné pozice controllera efektivní dále tuto strukturu udržovat.

Dle navržených změn by nová organizační struktura pro ekonomické oddělení byla nastavena způsobem vyobrazeným v následujícím schématu.



Obr. 10 Organizační struktura ekonomického oddělení po zavedení pozice controller

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.1. Účel a náplň controllera v podniku

Z celkového zpracování současného stavu podniku by nově zřízená pozice controllera měla zastávat:

- Kontrola podvojného účetnictví dle platné legislativy ČR a EU,
- Spolupráce při sestavování podnikových plánů, cílů a strategií a navrhnout jejich řešení. Sledovat vývoj, odchylky a navrhnout řešení,
- Sledování změn a okolností, které mohou mít vliv na financování podniku,
- Provádět finanční analýzy hospodaření společnosti a navrhnout možnosti ke zlepšení situace,
- Vybudování systému reportingových zpráv pro management podniku,
- Zjišťovat slabá místa a poznávat východiska vedoucí ke zlepšení vztahů nákladů a výnosů v různých částech podniku,
- Kontrola platební morálky zákazníků a předávání podkladů pro vymáhání na externího partnera,

- Sledovat platnou legislativu podvojného účetnictví v rámci ČR a EU,
- Kontrolovat a pomáhat při sestavování účetních závěrek.

5.1.2. Roční náklady na pozici controller

S vytvořením pozice controllera vzniknou podniku další náklady, které jsou uvedené v následující tabulce. Jak již bylo zmíněno, společnost za předpokladu vytvoření této pracovní pozice musí vynaložit finanční prostředky navíc. V celkovém kontextu mohou ale přinést vyšší úspory z pohledu důslednější řízení, než náklady na mzdu.

Tab. 24 Orientační výše mzdových nákladů na pozici controller

	měsíc	rok	celkem
Hrubá fixní mzda (v tis. Kč) ¹¹²	35 000	420 000	
SP + ZP / zaměstnanec (v tis. Kč)	3 850	46 200	
SP + ZP / zaměstnavatel (v tis. Kč)	11 900	142 800	
Superhrubá fixní mzda (v tis. Kč)	46 900	562 800	562 800
Vzdělávání, školení (v tis. Kč)		50 000	50 000

(Zdroj: vlastní zpracování)

Mzda je kalkulována na základě aktuální průměrné výše dle dat z veřejně dostupných zdrojů bez případné prémiové roční složky. S vytvořením pozice souvisí i proces neustálého vzdělávání a osobního rozvoje, který kalkulují v částce uvedené v tabulce výše.

5.2. Zavedení nového reportingového systému

Analyzovaný podnik má ve svém systému zavedené „určité“ controllingové aktivity, které souvisí zejména s přípravou obchodních plánů, které jsou vázány na probíhající a nové projekty. Tvorba forecastů, sledování vynaložených nákladů, týkající se zejména nákladů na výrobu, mzdy, dopravu, investice, leasingy a režijní náklady.

Z mého pohledu není tento systém dostačující a s návrhem vytvoření pozice controllera by měl být zaveden i rozsáhlejší reportingový systém, který by controller

¹¹² PROJOBS, *Průměrný plat*, [online]. <<http://www.projobs.cz/prumerny-plat-financni-kontrolor-22>>.

měl v pracovní náplni a včas upozorňoval na změny odchylek. Hlavním uživatelem výkazů budou:

- **Interní uživatelé** (zaměstnanci) podniku – což je skupina, která musí mít zájem na tom, aby společnost dosahovala příznivých hospodářských výsledků. Vypracované reporty by se týkaly především generálního ředitele, vedoucích zaměstnanců na různých stupních řízení, kteří mají rozhodovací pravomoc a podílejí se na řízení podniku.
- **Externí uživatelé** – ti představují:
 - Spolupracující partnery tj. dodavatelé, odběratelé, banka,
 - Kontrolní orgány tj. finanční úřad, pojišťovny příp. správa sociálního zabezpečení, krajský úřad.

Je zcela jistě potřebné rozlišovat obsah výkazů dle potřeb uživatelů (interní a externí uživatelé). Navrhuji, aby controller zavedl a pravidelně zpracovával následující rozsah a přehled reportů stěžejně zaměřených na finanční ukazatele společnosti.

5.2.1 Metodika reportingového systému

Jednotlivé reporty, které dle zpracování doporučuji vyčlenit pod pracovní náplň controllera, by měly být řazeny do příslušných kategorií dle jejich podstaty. Navrhuji následující úrovně:

- „**A**“ **úroveň** (strategická) – jedná se o typy reportů striktně určených pro top management podniku. Výstupy jsou zaměřené na klíčové ukazatele (ROA, ROA, EVA),
- „**B**“ **úroveň** (management) – vyhodnocování informací určených pro management podniku (vedoucí příslušných oddělení) týkajících se výsledků hospodaření, závazků, pohledávek, CF. Výstupem informací by měly být – ziskovost, výkon, způsob financování,
- „**C**“ **úroveň** – provozně technická oblast – zde by byly zařazeny reporty související s výrobní a provozní činností.

Detailní přehled zatřídění názvů jednotlivých reportů do daných úrovní včetně odpovědnosti pro koho jsou určeny a frekvence vypracování znázorňuje následující tabulka.

Tab. 25 Roztřídění reportů dle úrovní

Skupina	Název reportu	Určeno pro:	Frekvence
"A" úroveň	Klíčové ukazatele	generální ředitel / management	kvartálně
"B" úroveň	Pohledávky po splatnosti	generální ředitel / ekon. manažer	měsíčně
	Marže	generální ředitel / ekon. manažer	měsíčně
	Fixní náklady	generální ředitel / ekon. manažer	měsíčně
	Cash-flow podniku	generální ředitel / ekon. manažer	měsíčně
	Struktura pohledávek a závazků	generální ředitel / ekon. manažer	měsíčně
	Mzdy (dle útvarů)	generální ředitel / management	měsíčně
	Stavy zásob (výroba)	výrobní manažer / (generální ředitel)	měsíčně
	Stavy zásob (sklady)	logistika / (generální ředitel)	měsíčně
"C" úroveň	Úvěry	generální ředitel / ekon. manažer	měsíčně
	Leasingy	generální ředitel / ekon. manažer	měsíčně
	Investice	generální ředitel / ekon. manažer	měsíčně
	Náklady na vozový park	generální ředitel / ekon. manažer	měsíčně

(Zdroj: vlastní zpracování)

Mimo hlavní finanční ukazatele také navrhuji, aby controller zpracovával i další přehledy, které rovněž mají vliv na finanční výkonnost odrážející se na celkovém hospodářském výsledku. Lze do nich zahrnout následující reporty.

Tab. 26 Doplnující přehled výkazů nového reportingového systému

Skupina	Název reportu	Určeno	Frekvence
"C" úroveň	Zakázky dle hodnoty krycího příspěvku	ekon. a výrobní manažer	měsíčně
	Marže jednotlivých projektů	ekon. a výrobní manažer	měsíčně
	Nejhorší zakázky dle hodnoty krycího příspěvku	ekon. a výrobní manažer	měsíčně
	Reklamace	výrobní manažer	měsíčně

(Zdroj: vlastní zpracování)

Za předpokladu, že stávající informační systém neumožní generovat přehledy doplňujících reportů, navrhuji využívat jednoduchou podobu strukturovaného formuláře. Jeho podoba je součástí přílohy č. 5 této diplomové práce.

5.2.2. Výhody navrhovaného řešení

Za hlavní výhodu nově zřízeného systému finančního controllingu lze vyzdvihnout především přínos aktuálních a reálných informací o plnění nastavených cílů. Takovéto informace jsou stěžejní pro uskutečňování správných změn a rozhodnutí. Implementací vhodného reportingového modulu do stávajícího informačního systému MFG Pro odpadá potřeba používání tabulkové editoru Excel. Jednotlivé reporty by mohly být generovány z hlavního systému a především vzniká podstatný prvek tj. automatické zálohování dat. Controller by měl tak k dispozici komplexní nástroj určený pro podporu plánování, analýzy a kontroly případných odchylek.

5.2.3. Náklady navrhovaného řešení

Implementace reportingového modulu do stávajícího systému znamená finanční náklad. Z dlouhodobého pohledu po zavedení do podniku ale může znamenat přínos v podobě snížení nákladovosti. Poskytovatel informačního systému QAD je schopen požadovaný modul nastavit a připravit na konkrétní potřebu. Počáteční předběžná finanční kalkulace na modul a zavedení se pohybuje v rozmezí 150 – 180 tis. Kč bez DPH. Detailnější přehled o této investici znázorňují v následující tabulce.

Tab. 27 Předběžná kalkulace nákladů na implementaci reportingového modulu

Položka	Počet hod.	Sazba / hod.	Cena (Kč)
Modul			48 000
konzultace / instalace	do 60	900	54 000
Programování	do 30	1 200	36 000
Testovací režim s podporou	do 30	800	24 000
Předpokládaná částka – celkem (v Kč bez DPH)			162 000

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

5.2.4. Zavedení sledování vybraných ekonomických ukazatelů

Jako další činnost, kterou by nově vytvořená pozice controllera mohla realizovat, je dle mého doporučení vypracování a poskytování pravidelného přehledu vybraných ekonomických ukazatelů. Ty jsou aktuálně v podniku určitou formou zpracovávány, ale jsem názoru, že pokud by byla určena odpovědnost směrem na controllera, podnik by se například nedostal do situace, že hradí faktury svým

dodavatelům v nezanedbatelném časovém intervalu dříve, než sám dostane zaplacen za své výrobky.

Zpracování těchto přehledů by jako optimální stav věci bylo nejpřínosnější generovat z informačního systému. Za předpokladu, že mnou navrhovaný rozsah ekonomických ukazatelů nejde z MFG Pro plnohodnotně získat, doporučuji i přes toto omezení zpracovávat formou jednoduchého formuláře. Hlavní přínos spatřuji v tom, že uživatelé (generální ředitel, manažeři oddělení) mají přehled o aktuálním stavu a změně rentability, obrátkovosti, dosahovaném obratu, pohledávkách, závazcích. Výsledné hodnoty z těchto přehledů by měly pro uživatele být aktuální tj. s odchylkou maximálně 24 hodin k předcházejícímu dni, v kvartálních intervalech a ve srovnání aktuální a minulého období. Formát navrhované přehledu může mít následující podobu.

Tab. 28 Návrh přehledu ekonomických ukazatelů

Přehled ekonomických ukazatelů			
Profil:	Gen. ředitel		
Frekvence od:		do:	
Ukazatel	Frekvence	(aktuální období)	(minulé období)
Tržby	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Rentabilita CK	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Běžná likvidita	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Okamžitá likvidita	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
ČPK	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Obrat zásob	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Doba obratu pohledávek	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Doba obratu závazků	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Stav cash-flow	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Rentabilita VK z CF	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Zadlužení	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Likvidita z CF	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Zadlužení	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota
Počet zaměstnanců / tržby	kvartální / (příp. ke konkr. datu)	hodnota	hodnota

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.3. Časový harmonogram realizace navrhovaných řešení

V návrhové části doporučuji zaměřit se na tři hlavní body a to:

- Vytvoření pozice – controller,
- Zavedení reportingového systému s implementací do stávajícího informačního systému,
- Zavedení a sledování vybraných ekonomických ukazatelů.

Uvedená tabulka definuje časový harmonogram realizace.

Tab. 29 Časový harmonogram realizace navrhovaných řešení

Navrhované řešení	Zodpovědnost	Realizace od:	Realizace do:
Vytvoření pozice - controller	Generální ředitel + vedoucí HR	1.7.2018	30.9.2018
Zavedení reportingové systému + implementace se stávajícím informačním systémem	Controller + IT	1.11.2018	31.1.2019
Zavedení sledování vybraných ekonomických ukazatelů	Controller	1.11.2018	31.12.2018

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

5.4. Plánování vybraných ukazatelů v rámci finančního controllingu

Další pasáží návrhové části práce bude přehled o vybraných ukazatelích, kde byly zjištěny méně pozitivní výsledky v celkové analýze. Tyto ukazatele poslouží jako forma návrhu části finančního plánu na další období s tím, že plánování bude probíhat z oficiálních dat dostupných za poslední dva roky tj. 2015, 2016, částečně dostupných 2017 a předpokládaných pro období 2018, v podobě optimistické i pesimistické varianty. Plánované hodnoty pro rok 2018 a dohled nad jejich kontrolou doporučuji vyčlenit také na nově vytvořenou pozici controllera, zejména co se týče plánu pohledávek, závazků a přehledu o finančních tocích.

Pro porovnání plánovaných vybraných ukazatelů je potřebné znát i plány základních ukazatelů tržeb, výši zásob, krátkodobých pohledávek a závazků. Plány tržeb pro období 2018 jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 30 Skutečné a plánované tržby

	2017	2018	rozdíl 2017/2018
Dosažené tržby (v tis. Kč)	761 212		
Plánované tržby (v tis. Kč)		771 100	1,30%

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Po zaznamenaném mezi-ročním propadu 2015/2016 zapříčiněného neplánovanou ztrátou výrobního projektu bylo v roce 2017 dosaženo navýšení v tržbách na částku 761 212 tis. Kč. Pro rok 2018 je stanoven plán v dosažení celkových tržeb na částku 771 100 tis. Kč, což je mezi roční nárůst „pouze“ 1,3%. Důvodem je vyčerpání stávajících kapacit a problém se získáváním dalších lidských zdrojů, což znemožňuje další plánovaný růst. Tento faktor vychází z aktuálního reálného stavu podniku, podložené se získanými informacemi z managementu.

5.4.1 Plánované zásoby

Prvním zjištěným nepozitivním výsledkem v praktické části byl stav výše zásob podniku. Při klesajících celkových dosažených tržbách, narůstá od roku 2015 výše zásob a prodlužuje se i doba obratu zásob ve dnech. Poslední zjištěné dostupné hodnoty ve 2017 zaznamenávají mírně klesající tendenci. Podnik by se měl celkově zaměřit na vylepšení aktuálního stavu. Doporučuji i dle konzultace s pracovníkem ekonomického oddělení a porovnáním s interním plánem nastavit následující hodnoty pro zásoby na rok 2018.

Tab. 31 Plán výše zásob a doby obratu zásob

	2017	2018	rozdíl 2017/2018
Zásoby (v tis. Kč)	50 153		
Plánované zásoby (v tis. Kč)		48 900	-2,50%
Doba obratu zásob (DOZ) za dny	23,71		
Plán - doba obratu zásob (DOZ) za dny		21,3	-10,16%

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Zájmem vedení podniku a controllera by měl být cíl vyvíjet tlak na snižování celkových zásob a rychleji je tak proměňovat v tržby za výrobky. U plánovaných zásob doporučuji snížit hodnotu 2017/2018 přibližující se k hranici 3%, ideálně i výše.

Plán pro rok 2018 u doby obratu zásob za dny, doporučuji stanovit cíl a to snížit hodnotu na úroveň roku 2015, tedy na stav 21 – 21,5 dne.

5.4.2. Plánované závazky

Z dostupných zjištění vidím jako nejzávažnější problém v rámci finanční analýzy nevyvážený poměr mezi dobou úhrady vlastních závazků a dobou, za kterou podnik obdrží platby za své výrobky, což bylo v této práci uvedeno. Společnosti doporučuji, aby se více zaměřila z pozice své vyjednávací síly na navýšení lhůt splatnosti faktur od svých dodavatelů. Snaha by měla být, přiblížit se na hranici lhůty splatnosti svých pohledávek, což za poslední analyzované období bylo v hranici 83,5 dne. Argumentem pro dodavatele je:

- Zavedenost na trhu, síla značky v automobilovém průmyslu,
- Rating vč. bezproblémové platební morálky.

Podnik by tak nebyl nucen do vzniklé prodlevy zapojovat buďto vlastní volné nebo cizí zdroje, kde navíc vznikají další náklady na úroky.

Pozice controllera by v tomto ukazateli byla podílet se na přípravě podkladů pro vyjednávání s dodavateli, vyhodnocování dosažených výsledků a v konečném důsledku kontrola reálného stavu rozdílů s možností vytváření požadavku na co nejlepší vyváženost. Plán pro rok 2018 ve výši celkového stavu závazků a doby obratu závazků ve dnech doporučuji nastavit způsobem, který je uvedený v následující tabulce.

Tab. 32 Aktuální a plánovaná výše závazků a doby obratu závazků

	2017	2018	rozdíl 2017/2018
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	104 691		
Plánované krátkodobé závazky (v tis. Kč)		103 000	-1,62%
Doba obratu závazků (dny)	52,31		
Plán - doba obratu závazků (dny)		65	19,52%

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

5.4.3. Plánované pohledávky a řízení pohledávek

Společnost v posledních dvou letech výrazně snížila stav pohledávek z obchodních vztahů a také dobu obratu pohledávek. Je zřejmé, že se již vedení podniku na tento problém zaměřilo a učinilo kroky vedoucí ke snížení celkových hodnot. V tomto případě nelze dát jednoznačné doporučení, aby byl vyvíjen zájem dále výrazně snižovat aktuálně dosažené hodnoty, jelikož 90 denní hranice splatnosti faktur je běžný interval, co významní odběratelé v automobilovém průmyslu požadují. Z tohoto pohledu doporučuji pro rok 2018 plánovat následující uvedené hodnoty.

Tab. 33 Plán výše pohledávek a doby obratu pohledávek

	2017	2018	rozdíl 2017/2018
Pohledávky (v tis. Kč)	179 050		
Plánované pohledávky (v tis. Kč)		174 000	-2,82%
Doba obratu pohledávek (dny)	84,67		
Plán - doba obratu pohledávek (dny)		83	-1,97%

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Pokud reálné výsledky v plánu pohledávek dosáhnou stejných výsledků jako za období 2017, lze to považovat za úspěch, jelikož plánované hodnoty jsou nastavené na vyšší celkový mezi-roční obrat.

Kendrion Prostějov má vhodně nastaven systém řízení pohledávek, které doposud řídí ekonomické oddělení. Doporučuji kompletní dohled nad správou pohledávek přeměrovat pod controllera, protože může efektivněji pracovat s jejich zpracováním a dále hledat mechanismy pro dosahování lepších výsledků a předcházet eliminaci zákazníků, kteří své závazky neplní v daném termínu. Doporučuji daný systém řízení pohledávek po lhůtách splatnosti faktur dále používat a upravit do následující formy.

Tab. 34 Návrh řízení pohledávek po lhůtě splatnosti

Lhůta prodlení splatnosti	Interní předpis - úkon
7 dnů (před splatností faktury)	Nastavení upozornění splatnosti faktur před datem splatnosti (pouze pro interní účely), implementace do IS
nad 14 dnů	Telefonická a emailová urgence, vystavení opisu účetního dokladu v případě ztráty
nad 30 dnů	Zaslání 1 a 2 druhé upomínky v elektronické podobě z důvodu efektivnějšího předání informace odběrateli, upozornění k převedení na ukončení dodávek výrobků
nad 60 dnů	Zastaven dodávkový cyklus
nad 90 dnů	Nabídnut splátkový kalendář, příp. zvážení předání pohledávky externímu partnerovi k vymáhání

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

5.4.4. Plánované cash-flow

Náplní controllera z mého pohledu by měl být dohled nad plánováním cash-flow. Konzultací s pracovníkem ekonomického oddělení daného podniku přiblížím stanovený plán ročního prodeje celkových tržeb pro rok 2018 a také výsledku roku předešlého. Na základě tohoto plánu budou stanoveny i hodnoty plánu vybraných ukazatelů v rámci cash-flow. Jako prvotní uvádím přehled celkového plánu tržeb v reálné i pesimistické variantě.

Tab. 35 Plán celkových tržeb

	2017	2018
Reálný plán - celkové tržby (v tis. Kč)	765 900	771 100
Pesimistický plán - celkové tržby (v tis. Kč)	755 500	761 000
Skutečný plán - celkové tržby (v tis. Kč)	761 212	
Rozdíl / skutečný-reálný (v %)	-0,61%	

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

I u aktuálně zjištěného výsledku dosažených tržeb pro rok 2017 se podniku nepodařilo, tak jako v roce předešlém splnit plánovanou hodnotu celkových tržeb. Celkově se ale mezi-ročně 2016/2017 podařilo tržby navýšit, což je pozitivní jev a dobrá výchozí pozice pro další období.

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty plánu 2018 hlavních ukazatelů pro cash-flow. Přehled o plánovaných ukazatelích je výchozím krokem pro využití zlepšení v řízení cash-flow, které doporučuji vyčlenit pod controllera. Pro vypracování použiji dostupná data za období 2015 až 2017.

Tab. 36 Plánované hlavní ukazatele cash-flow pro rok 2018

	2017	2018
Rentabilita vlastního kapitálu	56,27%	58,00%
Rentabilita celkového kapitálu	37,53%	38,21%
Rentabilita tržeb	16,55%	16,90%
Stupeň oddlužení	92,50%	92,50%
Úvěrová způsobilost	1,17	1,17
Likvidita z cash-flow	1,16	1,15

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Posledním přehledem v této práci je i zkrácený návrh ročního plánu cash-flow pro období 2018, které by měl controller vyhodnocovat a realizovat kroky pro dosahování co nejoptimálnějšího vyvážení finančních toků.

Tab. 37 Plánovaný zkrácený výkaz cash-flow pro rok 2018

Cash-flow (v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018
Počáteční stav peněžních prostředků	7 449	11 078	9 247	8 058
Výsledek hospodaření před zdaněním	165 828	148 254	121 031	125 500
Úpravy o nepeněžní operace	16 566	19 017	32 856	31 500
Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	182 394	167 271	153 887	157 000
Změna stavu pracovního kapitálu	989	-20 553	3 697	5 800
Čistý provozní peněžní tok před zdaněním	183 383	146 718	157 584	162 800
Čistý peněžní tok z provozní činnosti (v tis. Kč)	148 440	108 134	125 965	130 300
Čistý peněžní tok z investiční činnosti (v tis. Kč)	-29 808	24 032	-20 114	-21 158
Čistý peněžní tok z finanční činnosti (v tis. Kč)	-115 003	-133 997	-107 040	-108 150
Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	3 629	-1 831	-1 189	992
Konečný stav peněžních prostředků	11 078	9 247	8 058	9 050

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Plánované cash-flow vychází ze skutečného stavu roku 2016 a odvíjí se také od plánu celkových tržeb za daný rok. Dosahované tržby pro rok 2018 by se měly přiblížit na úroveň roku 2015. Je zde ale předpokládán menší čistý provozní peněžní tok před zdaněním. Marže je v nových projektech nižší než v období 2015. Investice jsou dle informací z podniku opět plánované na minimální hranici 20 mil. Kč. To je spojeno především s rozběhem dalších výrobních projektů. Ale i tak jako v předešlých obdobích, čistý peněžní tok z provozní činnosti dosahuje kladného výsledku.

Jako poslední doporučení, které chce vedení podniku dát je i zavedení měsíčního reportování cash-flow stejně jako v případě forecastu. Sestavování ročního přehledu nemusí zachytit a upozornit na vznikající odchylky. Tuto činnost jednoznačně přidělit pozici controllera.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce na téma Controlling likvidity a cash-flow ve vybraném podniku bylo analyzovat a vyhodnotit zavedený systém finančních controllingových aktivit a cash-flow v dané společnosti. Na základě dosažených výsledků jsou v poslední kapitole uvedeny návrhy na možné zlepšení.

Na počátku této práce byly nejprve zpracovány za pomoci odborné literatury teoretické podklady k danému tématu. Lze objektivně stanovit, že oblast controllingu je velmi rozsáhlá a téměř každý autor v rámci odborné literatury problematiku prezentuje lehce odlišným způsobem. V globálu se ale všichni shodují na tom, že controlling neznamena pouze význam kontrolovat, ale obsahuje daleko více činností jako je plánování, porovnávání plánovaného stavu se skutečností nebo zajištění informačního toku. V první kapitole práce byl uveden samotný význam controllingu, dále představena pozice controllera v podniku včetně činností, které by měl zastávat. Následně byly formulovány funkce a cíle controllingu, vysvětlen rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem. Závěrem první kapitoly byla představena oblast reportingu, což je velmi důležitá složka, která s controllingem souvisí.

Druhá kapitola je rovněž v teoretické rovině a pojednává o oblasti finančního controllingu. Jednotlivé části této kapitoly jsou vztaženy na controlling likvidity a cash-flow, které jsou doplněny i vzorci pro dosažení výpočtů jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. Každý z uvedených vzorců je doplněn i krátkým popisem daného ukazatele objasňující jeho význam. První i druhá kapitola tak představovala základ pro vypracování praktické části.

Třetí kapitola je již o samotné podstatě diplomové práce a to analýze controllingových činností samotného podniku. Nejprve byla představena vybraná společnost, předmět hlavních aktivit a organizační struktura. Podnik aktuálně nemá v rámci své působnosti v jediném výrobním závodě České Republiky vytvořenou pozici controllera. Činnost vykonávají vybraní pracovníci ekonomického oddělení. Jejich aktivity jsou podrobně uvedeny v rámci třetí kapitoly. Výstupem controllingových aktivit Kendrionu Prostějov je budget, forecast a závěrka. Ke zpracování denních činností společnost využívá informační systém MFG Pro. Jde o kvalitní ERP systém, který obsahuje moduly komplexně pokrývající potřeby firmy, což usnadňuje celou řadu procesů. Po analýze controllingových aktivit byla vypracována i analýza ukazatelů

likvidity. Výchozími podklady byly finanční výkazy za roky 2013 – 2016. U likvidity se firma pohybuje v literaturou doporučených hodnotách. Čistý pracovní kapitál nebyl ani v jednom z uvedených roků v záporné hodnotě. Hlavním problémem v provedené finanční analýze je nepoměr mezi dobou obratu závazků a pohledávek, kde společnost nemá vyvážený stav. Důvod je v podstatně kratších lhůtách, které poskytují dodavatelé a tlakem odběratelů, kteří požadují splatnosti faktur minimálně ve lhůtě 90 dnů od data vystavení. Zde by se měla společnost zaměřit na snížení časového úseku mezi realizací svých úhrad a obdržením plateb. U obrátového cyklu peněz bylo zaznamenáno, že zejména v posledním analyzovaném roce již nabírá přibližující se efekt mezi zmiňovaným rozdílem časové prodlevy úhrady závazků a pohledávek.

U analýzy cash-flow musel být nejprve sestaven výkaz. Z tohoto výkazu bylo potřebné pro další výpočty znát především hodnoty provozního cash-flow. Jelikož se hodnoty provozního cash-flow za jednotlivé roky pohybovaly na relativně vyšší úrovni, jednotlivé výpočty v příslušných analýzách dosahovaly pozitivních výsledků. Závěrečná podkapitola analytické části je zaměřena na celkové zhodnocení realizovaných analýz.

Na základě zjištěných výsledků jsou v poslední kapitole praktické části navrhnuté doporučení pro zlepšení controllingových aktivit v dané společnosti. Tato doporučení mohou pomoci zefektivnit procesy řízení a spravování aktivit v celém podniku.

SEZNAM LITERATURY A ZDROJŮ

Literatura

BAGAD, Vilas S. *Managerial Economics and Financial Analysis*. First edition. Pune: Technical Publications Pune, 2008. 209 s. ISBN 978-81-8431-159-4.

BLÁHA, Zdeněk Sid., a JINDŘICHOVSKÁ, Irena., *Jak posoudit finanční zdraví firmy*, 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-726-1145-3.

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80735-7035-1.

ESCHENBACH, Rolf, a SILLER, Helmut. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*, 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

FREIBERG, František. *Cash-flow - řízení likvidity podniku*. 3. roz. vyd. Praha: Management Press, 1997, 173 s. ISBN 80-859-4337-9.

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

HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2004, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3. dopl. a akt. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007, 180 s. ISBN 978-80-247-7988-1.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, a.s. 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007, 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*, 4. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*, 2. akt. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, 2. akt. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. ISBN 978-80-251-3130-5.

SYNEK, Miloslav, a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše, a FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting*. 3. rozš. akt. vyd. Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

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

Internetové zdroje

BLUE DYNAMIC: *Co je ERP* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné na WWW: <<http://bluedynamic.cz/co-je-erp-enterprise-resource-planning/>>.

CASHFLOWREPORT: *Jak vypočítat cash-flow nepřímou metodou?* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.cashflowreport.cz/jak-sestavit-cashflow/>>.

EVERESTA: *Finanční controlling* [online]. 2013 [cit. 2017-12-20]. Dostupné na WWW: <<https://www.everesta.cz/slovník/financni-controlling>>.

FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY: *Metody vykazování CASH-FLOW* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné na WWW: <http://www.faf.cz/Cash_flow/Metody-vykazovani-cash-flow.htm>.

KENDRION: *History* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.kendrion.com/group-services/en/about-kendrion/history.html>>.

PODNIKATEL.CZ: *Co je to cash-flow?* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné na WWW: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financni-situaci/>>.

PROJOBS: *Průměrný plat* [online]. 2018 [cit. 2018-05-13]. Dostupné na WWW: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/cash-flow-poskytne-obraz-o-financni-situaci/>>.

QAD: *MFG/Pro* [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné na WWW: <<http://www.qad.com/mfgpro>>.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné na WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=227960&typ=PLATNY> >.

Interní materiály

Interní materiály společnosti KENDRION PROSTĚJOV s.r.o.

Finančních výkazy společnosti KENDRION PROSTĚJOV s.r.o., 2013-2016.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ABC analýza	Activity Based Costing analýza
BCG matice	Boston Consulting Group matice
CAD	Computer Aided Design stanice (software pro projektování)
CF	Cash-flow
ČPK 1.	Čistý pracovní kapitál jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků
ČPK 2.	Čistý pracovní kapitál jako součet dlouhodobých závazků a vlastního kapitálu s následně odečtenými stálými aktivy
ČR	Česká Republika
DOP	Doba obratu pohledávek
DOZáv.	Doba obratu krátkodobých závazků
DOZ	Doba obratu zásob
DPH	Daň z přidané hodnoty
EDI	Elektronická výměna dat
ERP	Plánování podnikových zdrojů
GE matice	General Electric matice
ISO 9001	Norma zabývající se systémem managementu jakosti
ISO 14001	Norma z oblasti environmentálního managementu
MRP	Materiál Resource Planning
OCP	Obratový cyklus peněz
OP	Obrat pohledávek
OZ	Obrat zásob
PEST	Analýza politických, ekonomický, sociálních a technologických faktorů
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Model rovnováhy podnikových cílů	17
Obr. 2 Controlling jako štábní útvar.....	19
Obr. 3 Controlling jako liniový útvar	19
Obr. 4 Organizační uspořádání (dotted-line)	20
Obr. 5 Časové schéma tvorby reportu	23
Obr. 6 Sestavení výkazu CF čistou přímou metodou.....	33
Obr. 7 Zákaznické zastoupení Kendrion Prostějov	42
Obr. 8 Organizační struktura ekonomického oddělení Kendrion Prostějov.....	44
Obr. 9 Schématické fungování informačního systému Kendrion	49
Obr. 10 Organizační struktura ekonomického oddělení po zavedení pozice controller.	68

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Pracovní náplň manažera a controllera a podpora managementu	14
Tab. 2 Rozdělení úloh mezi manažerem a controllerem	15
Tab. 3 Charakteristiky operativního controllingu	21
Tab. 4 Příjmy a výdaje výkazu cash-flow	32
Tab. 5 Sestavení cash-flow z provozní činnosti nepřímou metodou	35
Tab. 6 Stupně likvidity dle jednotlivých roků	50
Tab. 7 Čistý pracovní kapitál	52
Tab. 8 Zásoby	53
Tab. 9 Pohledávky	53
Tab. 10 Způsob řešení pohledávek po lhůtě splatnosti	54
Tab. 11 Stav pohledávek po lhůtách splatnosti	55
Tab. 12 Závazky	55
Tab. 13 Obrátový cyklus peněz	56
Tab. 14 Kapitálová potřeba	57
Tab. 15 Zkrácený výkaz cash-flow	58
Tab. 16 Likvidita z provozního cash-flow	59
Tab. 17 Rentabilita vlastního kapitálu z cash-flow	59
Tab. 18 Rentabilita celkového kapitálu z cash-flow	60
Tab. 19 Rentabilita tržeb z cash-flow	61
Tab. 20 Stupeň oddlužení	61
Tab. 21 Úvěrová způsobilost z cash-flow	62
Tab. 22 Stupeň samofinancování investic	62
Tab. 23 Cash-flow solventnosti	63
Tab. 24 Orientační výše mzdových nákladů na pozici controller	69
Tab. 25 Roztřídění reportů dle úrovní	71
Tab. 26 Doplnující přehled výkazů nového reportingového systému	71
Tab. 27 Předběžná kalkulace nákladů na implementaci reportingového modulu	72
Tab. 28 Návrh přehledu ekonomických ukazatelů	73
Tab. 29 Časový harmonogram realizace navrhovaných řešení	74

Tab. 30 Skutečné a plánované tržby.....	75
Tab. 31 Plán výše zásob a doby obratu zásob.....	75
Tab. 32 Aktuální a plánovaná výše závazků a doby obratu závazků.....	76
Tab. 33 Plán výše pohledávek a doby obratu pohledávek.....	77
Tab. 34 Návrh řízení pohledávek po lhůtě splatnosti.....	78
Tab. 35 Plán celkových tržeb.....	78
Tab. 36 Plánované hlavní ukazatele cash-flow pro rok 2017.....	79
Tab. 37 Plánovaný zkrácený výkaz cash-flow pro rok 2017.....	80

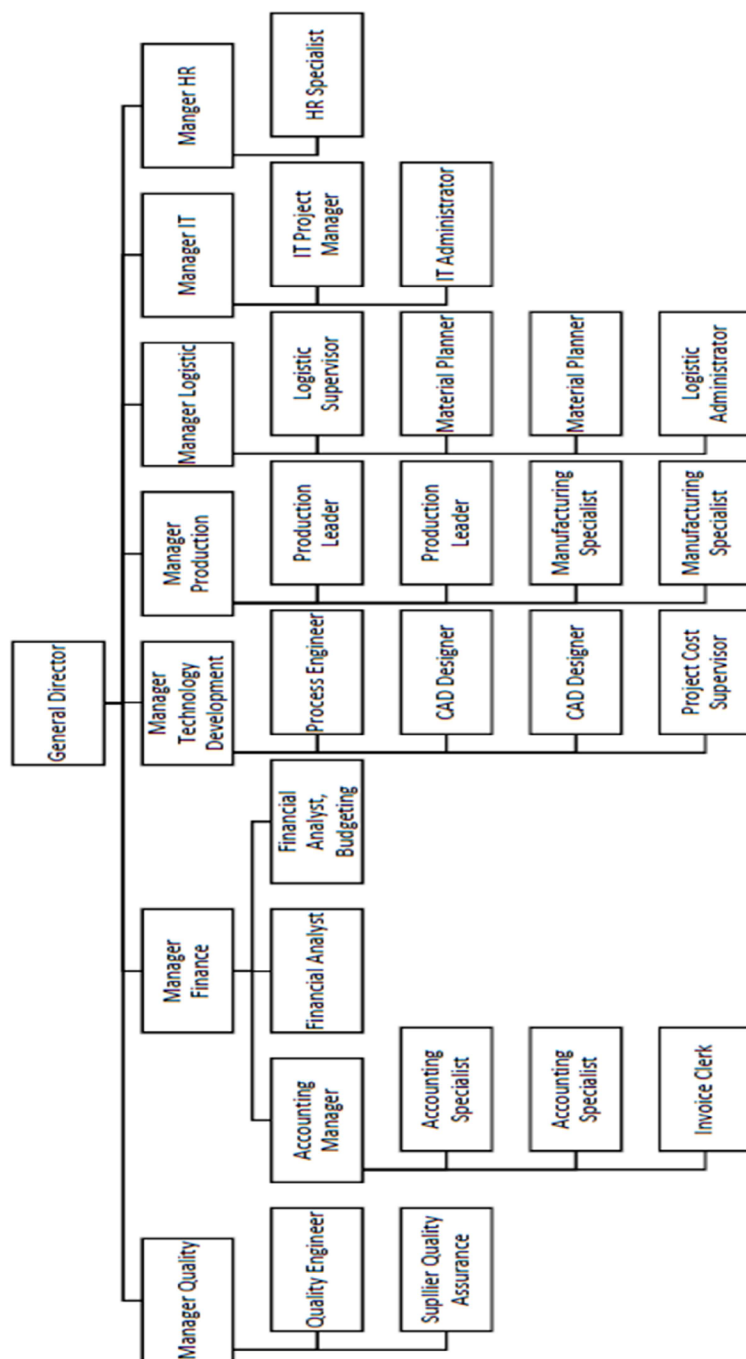
SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 Výpočet okamžité likvidity	26
Vzorec 2 Výpočet pohotové likvidity	26
Vzorec 3 Výpočet běžné likvidity	26
Vzorec 4 Výpočet čistého pracovního kapitálu	27
Vzorec 5 Výpočet potřebné výše čistého pracovního kapitálu	27
Vzorec 6 Výpočet obrátového cyklu peněz	28
Vzorec 7 Výpočet doby obratu krátkodobých závazků	28
Vzorec 8 Výpočet potřebných finančních prostředků	28
Vzorec 9 Výpočet průměrných denních výdajů	28
Vzorec 10 Výpočet doby obratu pohledávek	29
Vzorec 11 Výpočet obrátky pohledávek	30
Vzorec 12 Výpočet doby obratu zásob	31
Vzorec 13 Výpočet obrátky zásob	31
Vzorec 14 Výpočet cash-flow	36
Vzorec 15 Výpočet rentability tržeb	36
Vzorec 16 Výpočet rentability celkového kapitálu z CF	36
Vzorec 17 Výpočet rentability vlastního kapitálu	37
Vzorec 18 Výpočet likvidity cash-flow	37
Vzorec 19 Výpočet stupně oddlužení	37
Vzorec 20 Výpočet stupně samofinancování investic	38
Vzorec 21 Výpočet úrokového krytí	38

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1** Organizační struktura – Kendrion Prostějov s.r.o.
- Příloha 2** Rozvaha společnosti – Kendrion Prostějov s.r.o. (období 2013 – 2016)
- Příloha 3** Výkaz zisku a ztráty – Kendrion Prostějov s.r.o. (období 2013 – 2016)
- Příloha 4** Celkový přehled CF – Kendrion Prostějov s.r.o. (období 2013 – 2016)
- Příloha 5** Návrh interního doplňujícího reportu

Příloha 1: Organizační struktura – Kendrion Prostějov s. r. o.



(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Příloha 2: Rozvaha společnosti – Kendrion Prostějov s.r.o. (období 2013 – 2016)

	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM (v tis. Kč)	320 471	343 675	358 913	326 879
Dlouhodobý majetek	62 796	69 274	74 930	91 819
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	664	829	1 489	2 311
<i>Ocenitelná práva</i>			591	1 918
Software	664	298	591	1 918
<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>			898	393
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		531	898	393
Dlouhodobý hmotný majetek	62 132	68 445	73 411	89 508
<i>Pozemky a stavby</i>			8 270	12 535
Stavby	4 609	9 697	8 270	12 535
Hmotné movité věci a jejich soubory	48 588	47 484	36 565	48 705
<i>Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>			79	79
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	79	79	79	79
<i>Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	822	2 454	28 527	28 189
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	8 034	8 731	11 984	12 145
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			16 543	16 044
Oběžná aktiva	247 675	274 401	283 983	234 915
<i>Zásoby</i>	49 091	40 165	44 722	52 506
Materiál	17 489	12 924	12 702	13 958
Nedokončená výroba a polotovary	18 258	15 081	21 399	23 975
<i>Výrobky a zboží</i>			10 621	14 574
Výrobky	12 527	11 600	10 621	10 278
Zboží	560	560		4 296
<i>Pohledávky</i>	207 421	226 787	228 183	173 161
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	207 421	226 787	228 183	173 161
Pohledávky z obchodních vztahů	95 595	72 589	72 178	68 734
Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	101 651	142 763	145 615	88 023
<i>Pohledávky - ostatní</i>			10 390	16 404
Stát - daňové pohledávky	8 588	9 290	7 914	14 192
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 152	1 489	995	954
Dohadné účty aktivní	429	577	777	1 214

Jiné pohledávky	6	79	704	45
Peněžní prostředky	1 163	7 449	11 078	9 247
Peněžní prostředky v pokladně	144	109	136	79
Peněžní prostředky na účtech	1 019	7 340	10 942	9 168
Časové rozlišení			283 983	145
Náklady příštích období			10 942	9 168

	2013	2014	2015	2016
PASIVA CELKEM (v tis. Kč)	320 471	343 675	358 913	326 879
Vlastní kapitál	215 243	185 457	234 166	219 951
Základní kapitál	100	100	100	100
Základní kapitál	100	100	100	100
Ážio a kapitálové fondy	75 000	75 000	75 000	75 000
Kapitálové fondy	75 000	75 000	75 000	75 000
Ostatní kapitálové fondy	75 000	75 000	75 000	75 000
Výsledek hospodaření minulých let	25 893	25 347	25 140	25 069
Nerozdělený zisk minulých let	25 893	25 347	25 140	25 069
Výsledek hospodaření běžného účetního období	84 454	114 786	133 926	119 782
Cizí zdroje	134 627	128 432	120 430	106 674
Rezervy	13 771	15 330	12 051	2 452
Rezerva na daň z příjmu	9 600	11 954	8 987	
Ostatní rezervy	4 171	3 376	3 064	2 452
Závazky			108 379	104 222
Dlouhodobé závazky	2 287	1 465	323	948
Odložený daňový závazek	2 287	1 465	323	948
Krátkodobé závazky	118 569	111 637	108 056	103 274
Krátkodobé přijaté zálohy	7	496	108	130
Závazky z obchodních vztahů	87 525	89 807	88 658	86 777
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	4 291	661		437
<i>Závazky ostatní</i>			19 290	15 930
Závazky k zaměstnancům	3 941	4 103	4 731	4 278
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 167	2 077	2 488	2 281
Stát - daňové závazky a dotace	1 838	2 504	1 386	597
Dohadné účty pasivní	8 661	9 558	10 617	7 111
Jiné závazky	10 139	2 431	68	1 663
Časové rozlišení pasiv	387		4 317	254
Výnosy příštích období	387		4 317	254

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty – Kendrion Prostějov s.r.o. (období 2013 – 2016)

POLOŽKA (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodeje výrobků a služeb	712 632	764 349	780 259	745 828
Tržby za prodej zboží	288	15 421	13 490	8 338
Výkonová spotřeba	495 698	520 182	502 951	523 189
Náklady vynaložené na prodané zboží	322	13 913	7 191	5 245
Spotřeba materiálu a energie	406 698	425 815	392 816	417 808
Služby	89 406	94 567	102 944	100 136
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-873	-2 820	-1 967	-5 407
Osobní náklady	82 292	84 720	88 909	88 876
Mzdové náklady	61 393	62 833	65 426	65 456
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ost. náklady	19 458	20 411	23 483	23 420
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	19 458	20 411	21 945	21 833
Ostatní náklady	1 538	1 587	1 538	1 587
Úpravy hodnot v provozní oblasti	20 872	17 012	19 723	20 483
<i>Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</i>	19 197	17 792	20 340	19 631
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	19 197	17 792	20 340	19 631
Úpravy hodnot zásob	1 675	-780	-617	852
Ostatní provozní výnosy	1 555	1 364	1 917	2 056
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	2 504	1 592	70	80
Tržby z prodaného majetku		967	280	386
Jiné provozní výnosy	2 504	625	1 567	1 590
Ostatní provozní náklady	2 716	4 318	2 244	1 323
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	217	402		2

Daně a poplatky	40	58	107	67
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	1 675	-780	-612	-312
Jiné provozní náklady			2 749	1 566
Provozní výsledek hospodaření	114 822	142 121	149 375	162 239
Výnosové úroky a podobné výnosy	847	1 751	1 257	1 675
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba			1 101	1 477
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy			156	198
Ostatní finanční výnosy	8 499	16 264	3 462	19 809
Ostatní finanční náklady	18 022	18 390	5 841	17 895
Finanční výsledek hospodaření	-10 216	31	-1 122	3 589
Výsledek hospodaření před zdaněním	104 606	142 152	148 254	165 828
Daň z příjmu	20 152	27 366	28 472	31 902
Daň z příjmu po splatnosti	21 221	28 188	27 847	33 044
Daň z příjmu odložená	-1 069	-822	625	-1 142
Výsledek hospodaření po zdanění	84 454	114 786	119 782	133 926
Výsledek hospodaření za účetní období	85 454	114 786	119 782	133 926


(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Příloha 4: Celkový přehled cash-flow – Kendrion Prostějov s.r.o. (období 2013 – 2016)

Cash-flow (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
Počáteční stav peněžních prostředků	7 619	6 562	7 449	11 078
Výsledek hospodaření před zdaněním	84 454	114 786	165 828	148 254
Úpravy o nepeněžní operace	36 597	33 549	16 566	19 017
Odpisy stálých aktiv	34 743	30 702	19 631	20 340
Změna stavu opravných položek a rezerv	313	378	545	4
Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-257	-185	-78	-70
Nákladové a výnosové úroky	-989	-1 544	-1 675	-1 257
Opravy o ostatní nepeněžní operace	-921	-1 496	-1 857	
Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	121 051	148 335	182 394	167 271
Změna stavu pracovního kapitálu	419	6 684	989	-20 553
Změna stavu pohledávek a čas. rozlišení aktiv	427	3 305	2 295	187
Změna stavu závazků a čas. rozlišení pasiv	4 203	-9 414	4 108	-12 339
Změna stavu zásob	-4 211	-575	-5 414	-8 401
Čistý provozní peněžní tok před zdaněním	121 470	155 019	183 383	146 718
Přijaté úroky	736	915	1 313	820
Daň z příjmu za běžnou činnost	-24 201	-34 011	-36 259	-39 404
Čistý peněžní tok z provozní činnosti (v tis. Kč)	98 005	121 923	148 437	108 134
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-21 996	-25 527	-27 200	-33 630
Příjmy z prodeje stálých aktiv	95	308	80	70
Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	-471	3 175	-2 688	57 592
Čistý peněžní tok z investiční činnosti (v tis. Kč)	-22 372	-22 044	-29 808	24 032
Změna stavu závazků z financování		-55	-3	
Dopady změn vlastního kapitálu	-74 576	-100 711	-115 000	-133 997
Vyplacené podíly na zisku	-74 576	-100 711	-115 000	-133 997
Čistý peněžní tok z finanční činnosti (v tis. Kč)	-74 576	-100 766	-115 003	-133 997
Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	1 057	-887	3 629	-1 831
Konečný stav peněžních prostředků	6 562	7 449	11 078	9 247

(Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů)

Příloha 5: Návrh interního doplňujícího reportu

Periodický interní souhrnný report / období 2.2018		 WE MAGNETISE THE WORLD		
1. Ukazatele: Marže jednotlivých projektů				
	Číslo projektu	Marže / plán 2.2018	Skutečnost 2.2018	Odchylka
Marže projektů	oct. 45/2018	23,46%	23,78%	+1,35%
	fab. 26/2018	21,98%	20,95%	-1,05%
	pas. 33/2018	21,12%	21,46%	+1,58%
	clas. 15/2018	27,33%	26,70%	-2,31%
	man. 35/2018	28,98%	27,15%	-6,31%
Komentář:				
2. Ukazatel: Reklamace				
	Číslo projektu	Reklamace / plán 2.2018	Skutečnost 2.2018	Odchylka
Reklamace	oct. 43/2018	3,26%	1,89%	+42,02%
	fab. 21/2018	2,34%	2,57%	-8,95%
	pas. 35/2018	2,98%	2,86%	+4,03%
	clas. 18/2018	4,23%	6,70%	-36,87%
	man. 34/2018	4,15%	3,95%	+4,82%
Komentář:				
Zpracoval: Pozice: Controller Datum: Podpis:				

(Zdroj: vlastní zpracování)