

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

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

Controlling liquidity and cash-flow in a selected company

Bc. Lucie Trejbalová

Plzeň 2015

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie TREJBALOVÁ**
Osobní číslo: **K13N0138P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Definujte význam řízení likvidity a cash-flow v podnikovém řízení.
2. Analyzujte kritéria a nástroje řízení likvidity a cash-flow v podniku.
3. Charakterizujte vybraný subjekt a proveďte jeho SWOT analýzu.
4. Analyzujte řízení likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku.
5. Vyhodnoňte efektivitu řízení likvidity a cash-flow ve zvoleném subjektu a navrhněte možná zlepšení.

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

Seznam odborné literatury:


- **ESCHENBACH, Rolf; FIALOVÁ, Pavla; CHMÁTALOVÁ, Eva.** *Controlling. 2. přepracované vydání.* Praha: ASPI, 2004. 814 s. ISBN 80-7357-035-1
- **MIKOVCOVÁ, Hana.** *Controlling v praxi.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9
- **PETŘÍK, Tomáš.** *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0
- **VOLLMUTH, Hilmar; VYSUŠIL, Jiří; SLADKÁ, Ludmila.** *Nástroje controllingu od A do Z. 2. české vydání.* Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s. ISBN 80-7259-032-4

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

Datum zadání diplomové práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Josefu Červenému, PhD. za odborné připomínky, rady a návrhy při zpracování práce a za čas věnovaný konzultacím. Rovněž bych chtěla poděkovat řediteli společnosti LaserTherm Ing. Ondřejovi Soukupovi, jenž mi poskytl všechny potřebné informace a podklady k vytvoření této práce.

Obsah

ÚVOD	7
1 CONTROLLING A JEHO CÍLE	8
1.1 VYMEZENÍ POJMU CONTROLLINGU	8
1.2 CHARAKTERISTIKY CONTROLLINGU	10
1.2.1 Funkce a cíle controllingu	10
1.2.2 Úlohy controllingu a jeho kompetence	13
1.2.3 Reporting	13
1.3 ZAŘAZENÍ CONTROLLINGU V ORGANIZACI PODNIKU	14
1.4 KONCEPTY CONTROLLINGU	16
1.4.1 Strategický controlling	19
1.4.2 Operativní controlling	19
2 FINANČNÍ CONTROLLING	21
2.1 SPECIFIKACE FINANČNÍHO CONTROLLINGU	21
2.2 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	23
2.3 FINANČNÍ STABILITA	24
2.3.1 Likvidita vs. solventnost	24
2.3.2 Zadluženost	26
2.4 CASH-FLOW	28
2.4.1 Metody sestavení cash-flow	30
3 NÁSTROJE ŘÍZENÍ LIKVIDITY A CASH-FLOW	32
3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ LIKVIDITU	32
3.2 ŘÍZENÍ CASH-FLOW	33
3.2.1 Možnosti zvyšování cash-flow	34
3.3 CONTROLLING PRACOVNÍHO KAPITÁLU	35
3.3.1 Koloběh oběžného majetku, obratový cyklus peněz	36
3.3.2 Controlling pohledávek	37
3.3.3 Controlling zásob	39
3.3.4 Controlling krátkodobého finančního majetku	42
3.3.5 Vztah řízení pracovního kapitálu a cash-flow	43
3.4 CONTROLLING INVESTIC	43
3.5 CONTROLLING PŘEBYTKŮ A SCHODKŮ LIKVIDITY	44
4 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU	46

4.1 Z HISTORIE DO SOUČASNOSTI.....	46
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	48
4.3 SOUČASNÁ ČINNOST SPOLEČNOSTI	49
4.4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU	50
4.4.1 Analýza makroprostředí	50
4.4.2 Analýza mezoprostředí.....	53
4.4.3 Analýza mikroprostředí.....	57
4.5 FINANČNÍ ANALÝZA	61
4.6 SWOT ANALÝZA	73
4.7 FINANČNÍ PLÁN	74
4.7.1 Plánovací proces ve společnosti	74
4.7.2 Očekávané hodnoty pro rok 2015	75
5 ANALÝZA CONTROLLINGU LIKVIDITY A CASH-FLOW	77
5.1 ROZBOR ŘÍZENÍ LIKVIDITY A CASH-FLOW VE SPOLEČNOSTI.....	77
5.1.1 Řízení peněžních toků	77
5.1.2 Řízení pohledávek a jejich inkasa	78
5.1.3 Řízení zásob	80
5.1.4 Řízení peněžních prostředků	80
5.1.5 Řízení závazků a ostatních dluhů	81
5.2 SHRNUÍ.....	81
6 NÁVRHY MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ	83
6.1 HODNOCENÍ PLATEBNÍ MORÁLKY.....	83
6.2 SKONTO ZA ÚHRADY V URČENÉ LHŮTĚ	84
6.3 ROZESÍLÁNÍ E-MAILŮ S UPOZORNĚNÍM	84
6.4 SESTAVOVÁNÍ VÝKAZU CASH-FLOW	85
ZÁVĚR.....	86
Seznam tabulek.....	87
Seznam obrázků	88
Seznam vzorců	89
Seznam použité literatury.....	90
Seznam příloh	92

ÚVOD

Práce se svým obsahem bude zaměřovat na analyzování řízení platební schopnosti vybraného podnikatelského subjektu, cílem je rozbor a vyhodnocení řízení likvidity a cash-flow ve zvolené společnosti, kterou je LaserTherm s.r.o

V první polovině práce bude nastíněn teoretický základ, jenž bude výchozí pro analýzu situace v podniku. V něm budou specifikovány nejprve základní pojmy týkající se controllingu, konkrétně pak finančního controllingu a bližší popis procesů a činností v nich prováděných. Následně budou popsány nástroje využívané při řízení podnikové likvidity, s jejichž pomocí bude následně analyzováno řízení likvidity ve společnosti LaserTherm. Jako hlavní z nich bude uvedeno řízení cash-flow, dále pak řízení složek pracovního kapitálu a investic. Ke konci kapitoly bude shrnuto, jakým způsobem lze řídit vzniklé přebytky, resp. schodky v likviditě.

V rámci další kapitoly bude charakterizována společnost LaserTherm, její historie, popis činnosti a vývoj do současnosti. Rovněž bude nastíněna její organizační struktura. Následovat bude analýza všech složek prostředí podniku a vymezení jednotlivých faktorů, které mají vliv na chod podniku. V této souvislosti bude provedena i finanční analýza, jakožto obraz finanční situace podniku. Z těchto analýz následně vyplynou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jež budou sumarizovány dále v podobě tabulky. Ty budou zaměřeny zejména na ústřední tematiku, kterou je likvidita a její zajištění a udržení.

Následující kapitola bude aplikovat výše uvedené controllingové nástroje na společnost LaserTherm, kde bude tímto způsobem analyzováno, jakou pozici zaujímá společnost, resp. její vedení k řízení likvidity, jaké kroky jsou v podniku pro její řízení realizovány a jak vypadá podniková likvidita v současné době. Budou tedy zkoumány jednotlivé složky, které podnikovou likviditu ovlivňují a jak jsou tyto složky řízeny ve smyslu pozitivního ovlivňování likvidity.

V návaznosti na analyzování míry, do jaké je v podniku řízena likvidita, resp. všechny složky, jež ji ovlivňují, bude mít závěrečná kapitola za úkol navrhnout možnosti takových změn a inovací, které by měly odstranit, nebo alespoň zmírnit slabé stránky v ohledu řízení likvidity, zajistit stabilitu společnosti a zachovat dostatečnou míru platební schopnosti.

1 CONTROLLING A JEHO CÍLE

Na úvod je zapotřebí nejprve vymezit určitý teoretický základ, od kterého se budou odvíjet následující kapitoly. Obsahem kapitoly bude definování hlavního pojmu, jenž bude základním kamenem celé práce. Tímto pojmem je controlling. Od porovnání různých definic controllingu se naváže na stručné vymezení charakteristik controllingu, tj. funkce a cíle, na které se controlling zaměřuje, dále úlohy plnění v podniku a jeho kompetence.

Následně budou popsány možnosti umístění controllingového útvaru v rámci podnikové organizační struktury, jejich výhody a nevýhody. Závěrem kapitoly bude provedena dekompozice controllingových činností podle toho, jaké úrovni řízení náleží a následně nastíněn i pojem finančního controllingu, jehož detailnímu rozboru se bude věnovat následující kapitola.

1.1 VYMEZENÍ POJMU CONTROLLINGU

Controlling je možné označit za pojem relativně nový resp. alespoň controlling v podobě, jakou známe nyní. Jeho význam přesahuje prvotní vysvětlení jako kontrolu a dále zahrnuje ještě řízení, ovládání, dohled aj. (záleží na konkrétním překladu). Co se týče definic toho, co vlastně znamená controlling, je možné se setkat s širokou řadou názorů. (Mikovcová, 2007)

Dle Mayera a Manna je controlling *„systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření“*. (Mikovcová, 2007, s. 8)

Z mnoha dostupných výkladů jmenuji právě tento, neboť podle mého názoru jde o stručnou, ale velmi výstižnou formulaci. Právě toto je totiž smyslem controllingu, zajistit dosažení cílů, které si podnik do budoucna stanovil, a průběžné sledování, zda je těchto cílů dosahováno. Pod formulací „zabraňuje překvapením“ je možné chápat snahu o soulad mezi plánem a skutečností, který controlling neustále sleduje a vyhodnocuje. Pokud určených cílů dosahováno není, pak je jeho úlohou na tuto odchylku včas upozornit a zakročit příslušnými nástroji a opatřeními.

Existuje celá řada definic od různých autorů, jejichž výklad controllingu je obdobný s drobnými obměnami, reformulacemi a buď v obecnějším, nebo širším pojetí. Pro demonstraci tohoto tvrzení uvedu ještě jiné definice dalších autorů.

Podle Červeného lze controlling popsat jako „*přístup k podnikovému řízení, jehož smyslem je zvýšit účinnost systému řízení průběžným srovnáváním skutečného průběhu podnikových procesů s žádoucím plánovaným stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací podnikových cílů*“. (Dvořáková, Červený, 2011, s. 16)

Schweizer uvádí, že „*controlling je souhrn úloh, jejichž předmětem je zajištění informací a koordinace řízení podniku k optimálnímu dosažení všech cílů podniku*“. (Mikovcová, 2007, s. 8)

Horváth potom controlling definuje jako „*nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků*“. (Král, 2010, s. 26)

Všechny definice však poukazují na to, že controlling je nutnou a nedílnou součástí každého podniku, který chce úspěšně působit na trhu, a bez jeho podpory se současné podniky již neobejdou.

Ze všech možných definic je pak možné vybrat nejdůležitější slova, a to řízení, propojení plánování a kontroly, informace a podpora. Controlling znamená významnou podporu pro vrcholový management při řízení podniku. S jeho pomocí je možné vést podnik právě k takovému cíli, jaký si podnik stanovil, popř. tento cíl upravit podle aktuálního vývoje. Controlling dále poskytuje informace pro rozhodování manažerů a slouží jako spojovací článek mezi plánem a kontrolou, kdy upozorňuje na odchylky od plánu a poskytuje jejich řešení. (Mikovcová, 2007)

Tendence používání controllingových nástrojů můžeme sledovat již na přelomu 19. a 20. století. Od té doby se controlling vyvíjí a jeho vývoj trvá i v současnosti. (Mikovcová, 2007)

Dle Freiberga (ale i jiných autorů) je možné definovat tři základní vývojové stupně controllingu:

1. Controlling zaměřený na dodržování vnějších a vnitřních norem
2. Controlling orientovaný na kontrolu hospodárnosti a její analýzu
3. Controlling orientovaný na systémy plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit (Freiberg, 1996)

I když podstata controllingu je všude obdobná, jeho definice i rozsah činností se v jednotlivých státech začaly postupně rozcházet a přizpůsobovat se místním specifikům.

Tyto specifické vzory se nadále vyvíjely samostatně. „*Snaha o teoretické uchopení nakonec vedla k rozpracování controllingu jako samostatné disciplíny podnikové ekonomiky*“. (Mikovcová, 2007, s. 10)

Filosofii controllingu je možné popsat skrze 3 základní principy:

- **Orientace na cíle**

Jedním z předpokladů je participace controllingu jednak na stanovení cílů podniku a jednak i na jejich kontrole. Controlling také spolupracuje při výběru metod pro podnikové plánování.

- **Orientace na úzké profily**

Úzké profily jsou jakékoliv překážky pro dosažení určených cílů podniku. Úkolem controllingu je poskytovat dostatečnou informační základnu pro odhalení takových úzkých míst a poskytovat oporu při hledání a výběru vhodných opatření pro jejich eliminaci a prosazení podnikových cílů.

- **Orientace na budoucnost**

Pro řízení budoucnosti je nutné sbírat informace z minulosti a vyjít z nich pro predikci následujícího vývoje. Minulá data mohou být také nápomocná pro poučení se z minulých chyb. Controlling shromažďuje tato data a pomáhá s jejich pomocí tvořit podklady pro sestavení plánu pro následující období. (Mikovcová, 2007)

1.2 CHARAKTERISTIKY CONTROLLINGU

Původní role controllingu v minulosti byla spíše pasivní zaměřená zejména na sběr dat. Dále se rozšířila na návrhy opatření pro lepší hospodárnost, nejvyšší stupeň vývoje pak znamená controlling orientovaný na řízení. (Mikovcová, 2007)

Péter Horváth uvádí 6 zásadních oblastí, co se týče dalšího vývoje controllingu. Jedná se o filosofii controllingu, působení controllingu zejména v koordinační a informační činnosti, spoluúčast controllera na rozhodování manažera, dále nástroje controllingu, strukturu controllingu a rozšiřování jeho působnosti do nových odvětví. (Král, 2010)

1.2.1 Funkce a cíle controllingu

Controlling jakožto útvar v rámci podniku je chápán jako prvek podporující řízení podniku. Na základě toho je možné říci, že funkce řízení a controllingu se překrývají. Jako controllingové funkce lze tedy jmenovat:

- plánování
- rozhodování
- koordinování
- motivování
- informování
- kontrolování

Příčinou vybudování systému controllingu a jeho funkcí jsou právě cíle controllingu. (Eschenbach, 2004) Ty záleží jednak na možných funkcích controllingu a dále i na jeho možnostech a požadavcích na něj kladených, souvisí s vývojovými stupni controllingu. (Freiberg, 1996) Podle Eschenbacha (koncepte controllingu v německé jazykové oblasti) můžeme rozlišit **dva druhy** těchto **cílů**, a to přímé resp. bezprostřední a nepřímé resp. zprostředkované. Přímé cíle stanovují rozsah úloh controllingu a záběr funkcí podpory controllingu. Naopak nepřímé cíle jsou ty, u nichž má controlling podpořit jejich dosažení (controlling se zde angažuje pouze nepřímo). (Eschenbach, 2004) Jinými slovy přímé cíle mají bezprostřední dopad do controllingu a mají vliv na rozsah jeho působení, zatímco nepřímé cíle se odráží buď na jiné části podniku, nebo na podniku jako celku a controlling má pouze za úkol pomoci je realizovat.

Bezprostřední cíle controllingu mají za úkol přispět k zajištění podniku životaschopným. Pro udržení této životaschopnosti jsou předpokladem tři cíle, spočívající v zajištění:

- schopnosti anticipace a adaptace
- schopnosti reakce
- schopnosti koordinace

Míra **anticipace a adaptace** podniku je závislá na tom, jak detailní a kvalitní informace o současném a budoucím dění kolem podniku jsou k dispozici.

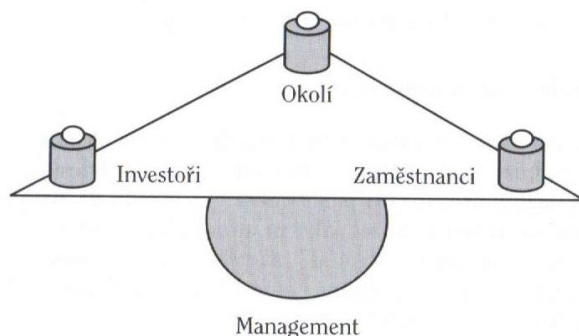
Získávání těchto informací a jejich poskytování v dostatečném rozsahu má za úkol controlling, který skrze ně musí připravit podnik na současné, ale i budoucí změny odehrávající se v odvětví působení tohoto podniku.

Dále je zapotřebí tyto získané informace vhodně propojit s kontrolním systémem tak, aby bylo možné na jejich základě neustále porovnávat plán se skutečným vývojem a podle toho **reagovat** – provádět korekce příčin nesouladu mezi nimi, ať už je původ ve vnějším nebo vnitřním prostředí podniku.

Controlling je významnou podporou pro řízení celého podniku. Řízení podniku není snadnou záležitostí, což platí o to více, čím větší je tento podnik. Je zapotřebí sladit činnost a spolupráci všech jeho složek a útvarů a tyto útvary dokázat řídit jednak samostatně na úrovni fungování každého z nich a pak i všechny dohromady jako jeden systém. Činnost controllingu by měla podpořit tento proces a zajistit mimo jiné i **koordinaci** v řízení jednotlivých složek podniku, aby tento podnik správně fungoval jako celek. (Eschenbach, 2004)

Neméně významnou úlohu mají v controllingu cíle zprostředkované. Jedná se o cíle všech zájmových skupin, kdy cílem controllingu je tyto prosazovat tyto cíle v takové míře, aby bylo dosaženo rovnováhy. Zájmové skupiny jsou znázorněny na obrázku 1.

Obrázek 1: Rovnováha podnikových cílů



Zdroj: (Eschenbach, 2004, s. 96)

Jednou ze zájmových skupin v podniku jsou investoři. Ti vložili do podniku finanční prostředky, buď své, nebo cizí, a své cíle formulují v návaznosti na zhodnocení těchto prostředků. Tyto cíle jsou celkem snadno kvantifikovatelné, neboť každý investor si stanoví požadavek na procento výnosnosti jím vložených zdrojů. Na základě toho se pak pomocí controllingových nástrojů zjišťuje, zda tato zhodnocení nastalo, či nikoliv.

Další zájmovou skupinu tvoří zaměstnanci podniku, mohou sem patřit i rodinní příslušníci zaměstnanců. Jejich cíle mohou být jak finančního, tak i nefinančního charakteru. Neexistuje zde žádný jednotný systém hodnot a tyto cíle většinou není možné kvantifikovat.

Kromě výše uvedených skupin se zájmem o podnik je zde ještě okolí podniku, které vytváří podmínky pro všechny aspekty existence podniku. Nejčastěji okolí podniku tvoří „*zákazníci, konkurenti, dodavatelé, svazy, občanské iniciativy a média*“ (Eschenbach, 2004, s. 95)

Všechny tyto zmíněné skupiny „hrnou“ na podnik své cíle a požadavky a úkolem managementu je vytvořit mezi nimi rovnováhu. Rovnováha je tvořena právě jedním jediným bodem, přičemž není možné kompenzovat nedostatečné plnění jedněch cílů přehnaným naplňováním cílů jiné skupiny. Controlling je pro management při tomto balancování důležitou podporou a významným poradcem a pomoci zajistit, aby bylo přiměřeně dosaženo stanovených cílů. (Eschenbach, 2004)

1.2.2 Úlohy controllingu a jeho kompetence

Skrze bezprostřední cíle je tedy určen rozsah úloh vykonávaných controllingem. A právě těmito úlohami je controlling prakticky definován. Úlohy controllingu popisují šíři, ve které je controlling v podniku angažován a definují všechny záležitosti, které spočívají na bedrech příslušného controllera.

Dle Freiberga je možné úlohy controllingu rozdělit do šesti souborů, a to „plánování a rozpočtování, nákladové účetnictví a kalkulace, finanční účetnictví, vytváření zpráv a informačních systémů, běžné a speciální analýzy a kontrola a nakonec organizace a správa. (Freiberg, 1996)

Pro správné vykonávání uvedených úloh je zapotřebí controllingový útvar v podniku vybavit potřebnými kompetencemi. Controller bez potřebných kompetencí je pouze zaměstnanec, který má požadované schopnosti a dovednosti, ale své výstupy není oprávněn realizovat. Je tedy nutné zajistit útvaru controllingu nejen přístup k potřebným zdrojům, ale v případě potřeby i podíl na rozhodování a řízení. **Rozpětí controllerů v praxi může být od těch, kteří jsou zcela bez kompetencí v řízení, až po controllery přejímající zodpovědnost co se týče rozhodujících úloh vedení.** (Eschenbach, 2004)

„Controllingový útvar by měl mít oprávnění k regulování vnitropodnikových vztahů a k účasti na tvorbě cílů“, dále „oprávnění zavádět a koordinovat opatření k dosažení podnikových cílů“.

Mimoto musí mít *„právo na informace, ale i právo na určování jejich formy a obsahu“* a rovněž musí mít *„oprávnění k poradenství při aplikaci nástrojů, metod a technik controllingu a při utváření plánovacího a kontrolního procesu“.* (Freiberg, 1996, s. 11)

1.2.3 Reporting

Pro distribuci dat v rámci podniku slouží reporting. Jedná se o jednu z činností controllingu, jež má za úkol informovat všechny úrovně managementu a těmito informacemi podporovat jejich rozhodování. Stejně jako controlling, tak i reporting může zahrnovat různou šíři činností. Základ je však vždy shodný, získání externích a interních informací a to v požadovaném čase a kvalitě. Ze shromážděných informací je následně sestavena zpráva – tzv. report. Report by měl být objektivní, ověřitelný a srozumitelný, vhodný po stránce obsahové, formální i strukturální a sestavený včas. (Mikovcová, 2007)

1.3 ZAŘAZENÍ CONTROLLINGU V ORGANIZACI PODNIKU

Největší rozvoj controllingu nastal v době světové hospodářské krize ve 20. letech 20. století. (Mikovcová, 2007) Od této doby se postupně vytváří pozice controllingu v rámci jeho podniku, dochází ke specifikaci jeho činnosti a šíří jeho zaměření. Postupně se strukturovala pracovní náplň controllerů a vůbec tvořila jejich pozice v podniku. Controlling se postupně stával pro podnikové řízení stále více potřebný a nepostradatelný.

Umístění controllingu v organizační struktuře daného subjektu je určeno například v závislosti na charakteristikách konkrétního podniku. Existují různá zařazení tohoto útvaru v rámci podnikové struktury a toto zařazení nadále ovlivňuje funkčnost útvaru a jeho správnou kooperaci s ostatními útvary. Každý z těchto způsobů umístění má své výhody i nevýhody. (Mikovcová, 2007) Zde se dá souhlasit s Eschenbachem, že „*ideální organizace controllingu neexistuje*“ (Eschenbach, 2004, s. 127), neboť každý podnik má svá specifika a nelze formulovat žádné závazné doporučení. I když zde Eschenbach pojednává spíše o vnitřní organizaci controllingu, tentýž názor lze přenést i na začlenění controllingu v rámci podniku, tedy že ideální řešení není možné. Úkolem je pak pravděpodobně najít nejlepší kompromis.

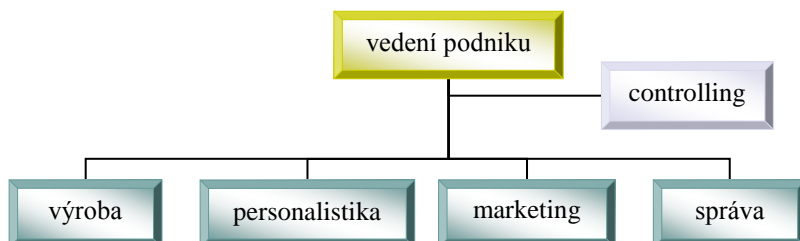
Pozice controllingu v organizační struktuře je dána faktory interními i externími. Co se týče interních faktorů, lze obecně říci, že se jedná o charakteristiky podniku, jeho velikost, způsob řízení apod. Externími vlivy jsou např. „*trh práce, zboží, peněz a kapitálu*“ hospodářské složení dané země apod. (Mikovcová, 2007, s. 19)

Záležitost zařazení controllingu do struktury podniku lze zkoumat na dvou úrovních. První se týká hierarchické úrovně, na kterou má být controlling umístěn a druhá pojednává o funkci, která může být přidělena controllerovi. Co se týče prvního bodu, „*obecně platí, že účinnost práce controllera roste s vyšší hierarchické úrovní.*“ Proto mnozí autoři doporučují umístit vedoucího controllera na úroveň nejvyšší. (Mikovcová, 2007, s. 19)

Výhodou je možnost komplexního zajištění úloh controllingu a jejich vzájemná koordinace. Naopak nevýhodou může být fakt, že controller bude muset revidovat vlastní rozhodnutí a dále nebude schopen plně porozumět všem jednotlivým oblastem, které mu budou podřízeny. Je možné umístit funkci controllera i na nižší úrovně, musí mít však k dispozici veškerá data potřebná pro výkon této činnosti.

Pozice controllera v podniku může být liniiová nebo štábní. V podstatě jde o to, zda controller má nebo nemá disponovat rozhodovacími a nařizovacími pravomocemi. To závisí z velké části na vnímání controllera managementem.

Obrázek 2: Controlling jako štábní útvar



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mikovcová, 2007, s. 20)

Pozici štábu (viz obrázek 2) má controlling, jestliže se jedná pouze o jakousi pomoc při řízení. Činnost controllera není liniově vázána na ostatní útvary. Jeho kompetence jsou omezené, zvláště z hlediska řešení krizových strategických odchylek. Controllingový útvar je zde zcela podřízen vrcholovému vedení a jeho konání je na vedení zcela závislé.

Důvodem pro liniiové zařazení bývají krizové situace. „Controller opouští dosavadní pozici čistě poradního orgánu a stává se zodpovědným za přijatá rozhodnutí“. V praxi se však toto začlenění ukázalo jako ne příliš stabilní. (Mikovcová, 2007, s. 20)

Obrázek 3: Controlling jako liniiový útvar



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mikovcová, 2007, s. 20)

Kromě výše uvedených je zde i možnost externího controllingu. Ani to však není příliš vhodné, neboť „těžiště práce controllingu leží v operativní oblasti“. (Mikovcová, 2007, s. 20) A jelikož operativní úroveň je ta nejvíce proměnlivá zabývající se aktuálními záležitostmi a řízením současného stavu podniku, externí subjekt by jen stěží dokázal do těchto procesů dostatečně proniknout.

Ztotožňuji se s názorem, že pozice controllingu resp. controllera v rámci podniku je závislé v první řadě na specifikách tohoto podniku a každý subjekt si musí najít právě takový typ jeho začlenění, aby nejlépe vyhovoval jeho charakteru a požadavkům. Výše uvedené typy zařazení controllingového útvaru tedy nejsou závazné a každý podnik si podle svých potřeb provádí jemu vyhovující úpravy organizačního zařazení a jednak i šíře činností kladených na controllera.

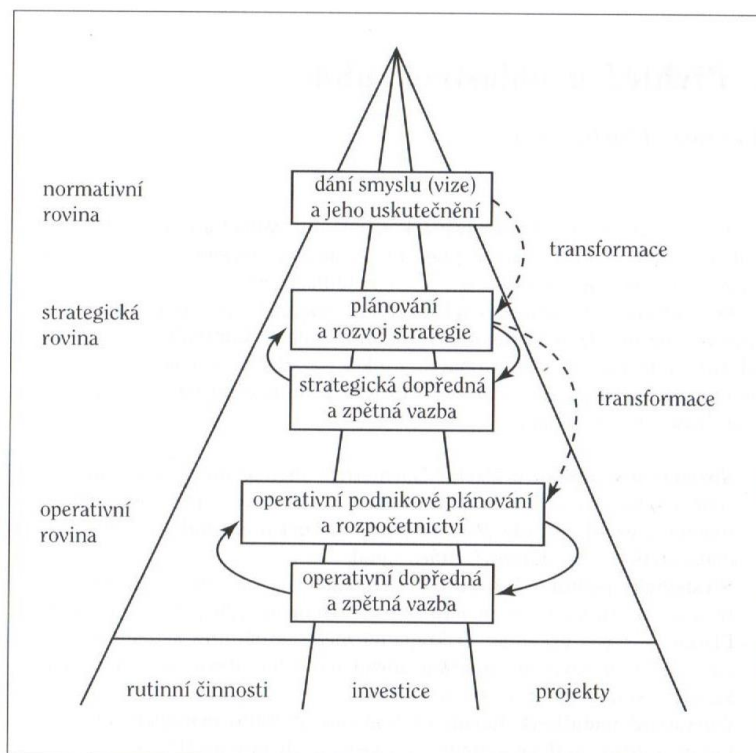
1.4 KONCEPTY CONTROLLINGU

Útvary controllingu znamenají oporu manažerů na všech úrovních řízení a pro každou úroveň řízení existují specifické postupy a nástroje controllingu. Controlling pracuje s minulými a současnými daty a spolu s managementem podniku sestavuje plány a budoucí prognózy právě jednak na základě těchto dat a dále skrze relevantní odhady a predikce budoucího stavu. Vlivy, které působí na budoucí vývoj, mohou přicházet nejen zvenčí, ale i zevnitř podniku, a je zapotřebí sestavit takový plán, který bude co nejlépe odpovídat skutečnému vývoji budoucnosti a zároveň bude připraven reagovat na případně vzniklé odchylky.

Tento plán je následně implementován a pravidelně konfrontován se skutečností, v případě odchýlení se od plánu jsou vypracována a provedena příslušná opatření.

Pro to, aby byly výše uvedené procesy zajištěny, je nutné sestavit portfolio potřebných controllingových nástrojů pro všechny úrovně řízení. (Mikovcová, 2007)

Obrázek 4: Oblasti úloh controllingu v systému řízení



Zdroj: (Eschenbach, 2004, s. 212)

Jednotlivé oblasti controllingových úloh zabezpečovaných pro jednotlivé úrovně podnikového řízení jsou znázorněny schématem na obrázku 4.

Normativní úroveň řízení popisuje pohled podniku na sebe sama, definuje základní hodnoty tohoto podniku, a jak se chová k jednotlivým zainteresovaným skupinám.

Strategická úroveň pracuje na udržení současných faktorů úspěšnosti a budování dalších, které zvýší konkurenceschopnost podniku. Kromě toho je potřeba také sladit současné kapacity disponibilních zdrojů s kapacitami požadovanými dle plánu do budoucna.

Na operativní úrovni je hlavním zájmem efektivní využití současných faktorů úspěchu, což by se mělo promítnout do zisku a do likvidity podniku. (Eschenbach, 2004)

Při definování controllingových úloh je vhodné jednak rutinní činnosti (jedná se o standardizované postupy) a jednak mimořádné záměry a úkoly (těmi jsou projekty a investice).

Obě skupiny mají vliv na všechny tři dimenze managementu a tvoří operativní, strategické a normativní problémy. (Eschenbach, 2004)

Řada autorů se při utváření systému controllingových aktivit drží základního rozdělení na strategickou a operativní úroveň.

Strategické řízení je spojeno s dlouhodobým hlediskem a strategický controlling má podporovat management v záležitosti tvorby nových klíčových faktorů úspěchu. Naopak operativní řízení je zaměřeno na krátkodobý horizont a „*má za cíl podporovat a doplňovat management při optimalizaci věcných, časových a hodnotových parametrů podnikových aktivit*“. (Mikovcová, 2007, s. 28)

Následující tabulka 1 obsahuje přehledný souhrn základních aspektů, ve kterých dochází mezi strategickou a operativní úrovní controllingu k odlišnostem.

Tabulka 1: Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu

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

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mikovcová, 2007, s. 29)

Jako samostatná kategorie je uváděn finanční controlling, jenž úzce navazuje na finanční řízení, zahrnuje záležitosti jak strategické, tak i operativní koncepce.

Následující kapitoly se budou zabývat rozebráním konceptů strategického a operativního controllingu a postupy, které tyto roviny ve svých činnostech aplikují. Ústřední tematika této práce, tj. řízení likvidity a cash-flow, spadá právě do problematiky finančního controllingu. Proto budou specifika finančního controllingu následně detailněji rozebrána v samostatné kapitole.

1.4.1 Strategický controlling

„Strategický controlling je orientován na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. Předmětem plánování a kontroly jsou tzv. strategické veličiny, jako např. technologie, výrobky, trhy, systémy řízení, investice, výzkum apod.“ (Freiberg, 1996, s. 14) Z časového hlediska se strategický controlling zabývá dlouhodobým pojetím, jedná se zhruba o 4 až 5 let. (Vollmuth, 2004)

Na osobě controllera spočívá zodpovědnost jednak za zajištění metodologické základny pro vykonávání příslušných controllingových úloh, kromě toho má za úkol zabezpečit podklady pro provádění kontroly, tj. mechanismy kontroly a potřebná data. Kontrolní procesy pak slouží k zajištění strategické zpětné vazby, kdy se sleduje míra naplnění strategie.

V případě, že vývoj skutečnosti nezaručuje naplnění strategických cílů, je úkolem controllera věnovat se těmto výkyvům a pokud je to nezbytné, tak dát podnět k přehodnocení strategie. (Mikovcová, 2007)

Co se týče realizování analýz, prognóz a plánů „je hlavním zodpovědným pracovníkem controller, v jehož náplni práce je získávání dat, budování informační základny, aplikace metod, zpracování získaných informací a jejich interpretace managementu, dále zajištění strategické kontroly, analýzy odchylek, vyhodnocení odchylek a iniciace nápravných opatření“. (Mikovcová, 2007, s. 31)

Ke zpracování controllingových analýz a prognóz jsou využívány příslušné metody a nástroje. Strategické nástroje využívají management podniku k lepším a rychlejšímu uskutečnění strategických cílů. Strategický controlling se tedy zaměřuje šancemi a riziky podniku. (Vollmuth, 2004)

1.4.2 Operativní controlling

„Jako operativní controlling chápeme systém řízení, který zachycuje zpravidla kratší časové úseky a který při neustálém porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu má možnost regulačně zasahovat do průběhu podnikových činností a tím tyto činnosti optimalizovat.“ (Mikovcová, 2007, s. 61)

Obdobně uvádí i Vollmuth, že operativní controlling se soustředí na postupy jednoho obchodního roku a toto krátkodobé posouzení vychází ze stávajících zdrojů podniku. Provoz je řízen za neustálého porovnávání výsledků plánovaných a skutečně dosažených, pro rychlou identifikaci odchylek slouží měsíční srovnání efektivních hodnot a plánovaných údajů. (Vollmuth, 2004)

Primární zaměření operativního controllingu se týká řízení likvidity, rentability a hospodárnosti daného podniku. Aby mohl controlling v pozitivním smyslu ovlivňovat tyto veličiny, využívá k tomu operativní nástroje. (Mikovcová, 2007)

„Pomocí operativních nástrojů lze včas poznat odchylky od základního směru podniku. Vedení podniku a řídicí pracovníci jsou pak schopni zavádět nápravná opatření v jednotlivých oblastech odpovědnosti tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.“ (Vollmuth, 2004, s. 5)

K tomu, aby nebyly opomíjeny krátkodobé cíle, slouží managementu podniku právě operativní nástroje.

Hlavní cíl každého podniku a centrální příčina veškerého podnikání je dosažení zisku. Řídit tvorbu zisku je rovněž těžiště operativního controllingu. (Vollmuth, 2004) K tomu je zapotřebí detailně sledovat vývoj nákladů a výnosů. Co se týče výnosů, jejich řízení, resp. zvyšování je v kompetenci marketingu. Na základě marketingových analýz se stanovuje vhodná marketingová strategie pro každou složku produktového portfolia. Do záležitostí controllingového útvaru pak spadá optimalizace nákladové složky. (Mikovcová, 2007)

2 FINANČNÍ CONTROLLING

Cílem kapitoly Finanční controlling je osvětlit proces řízení finančních prostředků podniku a vztahy mezi jednotlivými složkami, které tento proces ovlivňují.

Úvodem bude charakterizován blok finančního controllingu, čím se zabývá a čeho chce dosáhnout. Následovat bude finanční plán, jakožto centrální dokument, se kterým finanční controlling pracuje již od jeho sestavení, přes implementaci až po kontrolu a provádění případných korekcí. Rovněž bude pojednáno o finanční stabilitě, jak jí v rámci podniku dosáhnout a jak jí udržet.

Dalším bodem kapitoly bude definování pojmu likvidity, coby měřítka míry stability podniku, porovnání se solventností a uvedení vzorců pro výpočet různých rovin likvidity.

Závěrem kapitoly bude uveden teoretický základ cash-flow – definice, význam a metody jeho zjišťování.

2.1 SPECIFIKACE FINANČNÍHO CONTROLLINGU

Pod finančním controllingem si můžeme představit tu část celkového systému controllingu, která se soustředí na zajištění likvidity. (Freiberg, 1996) Znamená to, že finanční controlling, že plní úlohu podnikového hospodáře, který se stará o to, aby podnik měl dostatek likvidních prostředků pro pokrytí svých potřeb. To však není jeho jediným zájmem.

Základními úrovněmi funkce finančního controllingu, jak je definuje Freiberg, jsou:

- získávání finančních zdrojů
- správa finančních zdrojů
- užití finančních zdrojů

Všechny tyto funkce postupně procházejí fázemi procesu řízení, kterými jsou plánování, realizace a kontrola, jak je to naznačeno na obrázku níže. (Freiberg, 1996)

Obrázek 5: Struktura úloh finančního controllingu



Zdroj: (Freiberg, 1996, s. 16)

„Propojením základních sfér controllingu s jednotlivými fázemi řízení získáváme devět souborů aktivit představující základní, velice globální pohled do struktury úloh finančního controllingu.“ (Freiberg, 1996, s. 15)

Landa popisuje obsah finančního řízení skrze následující činnosti:

- získávání kapitálu pro běžné i budoucí potřeby podniku a rozhodování o jeho struktuře
- rozhodování o alokaci finančních zdrojů
- rozhodování o rozdělování zisku
- řízení, evidence, analýza a kontrola hospodářské stránky činnosti podniku (Landa, 2007)

Jedná se o obdobný pohled jako u Freiberga. Zatímco Freiberg vidí jako hlavní výstup finančního řízení zajištění likvidity, Landa nachází základní cíl řízení financí v maximalizaci hodnoty podniku.

Růst hodnoty podniku je ostatně trendem valné většiny současných podniků, neboť management se již nesoustředí zejména na zvyšování výnosů, resp. zisku. Důležité je také to, jak je tento zisk použit. Bude-li vyplacen formou dividend a investice do podniku budou odsunuty na později, podnik neporoste, nebude se zhodnocovat vložený kapitál a nebude růst ani hodnota tohoto podniku. To však není v souladu s požadavky investorů a většiny majitelů, kteří požadují zhodnotit své prostředky, aby omezením současné spotřeby v budoucnu získali více, než investovali nyní.

Dá se říci, že realizace činností finančního controllingu vychází z bodu, kdy se shromažďují informace, na jejichž základě se následně sestavuje finanční plán. Tyto činnosti jsou prováděny z velké části managementem podniku. Controlling tvoří významnou oporu při jejich provádění, zejména pak ve fázi sběru a přípravy dat a následně při kontrole plnění plánu.

Nejprve je nutné vyjít ze všech dostupných minulých a současných dat, data analyzovat a z provedených analýz vyvodit patřičné tendence, trendy popř. další závěry. Poté je možné naplánovat budoucí vývoj všech pro podnik relevantních položek. Aby bylo možné tyto položky řídit, je zapotřebí umět je kvantifikovat, tedy naplánovat je v co nejdetailejším měřítku, aby data získaná tvorbou plánu a následně i plán samotný byly co nejpřesnější.

Po plánovací sekci controllingových činností následuje část realizace vytvořeného plánu. Plán je za spolupráce útvaru controllingu implementován na všech hierarchických úrovních podniku.

Současně je sledován i reálný vývoj jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí podniku. Pokud se situace nevyvíjí ve shodě s finančním plánem, avšak hodnoty sledovaných kritérií se pohybují v určitém akceptovatelném rozmezí, pak dochází pouze k monitorování dalšího vývoje těchto kritérií. Pokud se však kritéria odchýlí mimo tuto přípustnou mez, pak má útvar controllingu za úkol navrhnout adekvátní opatření pro dosažení daných cílů, popřípadě navrhne úpravy aktuální strategie tak, aby bylo možné ji za změněných podmínek realizovat.

2.2 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Pro řízení budoucnosti každého podniku slouží strategický plán, jehož finančním vyjádřením je plán finanční. Jedná se o peněžní vyjádření všech dílčích plánů podniku od marketingu, přes výrobu až po expedici, logistiku, reklamace apod. „*Úkolem finančního plánování je finančně zajistit splnění cílů podniku a udržet jeho finanční rovnováhu.*“ (Synek a kol., 2003, s. 373) Jde o predikci budoucího vývoje financí podniku, aby byla přesná, musí pracovat s přesnými daty.

Hlavním výstupem finančního plánu je plánování rozvaha, která popisuje vývoj podnikového majetku a zdrojů, ze kterých je tento majetek pořízen, dále zahrnuje výkaz zisku a ztráty, jenž je souhrnem všech výnosů a nákladů podniku, zachycuje přínosy realizace produktů a služeb podniku, výsledky finančních operací, mimořádné přílivy či odlivy financí atd. Do finančního plánu náleží i výkaz cash-flow, ten se na rozdíl od výkazu zisku a ztráty zabývá pouze toky, které jsou spojeny s pohybem peněz, takže zachycuje aktuální platební schopnost podniku. O výkazu cash-flow bude pohovořeno detailněji v následujících kapitolách.

Finanční plán shrnuje celkovou potřebu finančních zdrojů všech úseků v podniku, controlling pak v návaznosti na něj pracuje na získávání těchto prostředků, jejich spravování a následném užití. Zdrojem financí podniku jsou především zákazníci a kapitálový trh.

Část těchto prostředků je použita na pokrytí závazků a chod podniku, zbývající finance zůstávají v podniku jako rezerva likvidity. (Freiberg, 1996)

Záběr následujících kapitol se bude zužovat mimo jiné i na zajištění dostatečného množství právě těchto zbývajících prostředků, které zachovávají podnik likvidní a tím pádem i stabilní, neboť podnik se ztrátou dostateku likvidních aktiv ztrácí i svoji stabilitu a snáze se dostává do potíží, co se týče jeho životaschopnosti.

2.3 FINANČNÍ STABILITA

Stabilita podniku, resp. jeho finanční stabilita je dána jednak likviditou podniku, která udává, zda a v jaké míře je konkrétní podnik schopen hradit své aktuálně splatné závazky. Kromě toho má na finanční stabilitu vliv ještě míra zadluženosti podniku. Je známo, že jen velmi málo podniků je schopno provozu bez použití cizích zdrojů. Jejich využití má kladný dopad na výnosnost vlastního kapitálu, ovšem zadluženost má své meze. S rostoucím zadlužením se postupně zhoršují podmínky pro získání dalších dodatečných externích zdrojů, roste jejich cena apod.

Sledování a hodnocení finanční stability podniku je důležité a to nejen pro plánování jeho dalšího rozvoje, ale i z hlediska hodnocení podniku zvenčí. Pokud bude podnik svým okolím vnímán jako předlužený, nestabilní apod., pak bude obtížné ujistit obchodní partnery, dodavatele a zákazníky, o výhodnosti zachování vzájemných úzkých vztahů spolupráce. Rovněž nebude snadné přilákat investory do podniku, který se nejeví být důvěryhodným.

Z tohoto hlediska je velice důležité umět řídit likviditu podniku, tj. pohledávky, zásoby, peněžní prostředky atd. Rovněž je třeba udržovat optimální hladinu zadlužení a sledovat, zda toto využití externích zdrojů stále ještě přináší očekávaný efekt a není spíše nevyžádanou zátěží pro podnik.

2.3.1 Likvidita vs. solventnost

Jak již bylo řečeno, controllingové aktivity se zaměřují na široké spektrum všech činností, které se v rámci daného podniku provádějí. V rámci této práce bude pozornost zaměřena zejména na platební schopnost podniku, její sledování a řízení.

Likvidita je pojmem obecně známým jako platební schopnost podniku, avšak přesné znění této definice se u různých autorů liší. Král vymezuje likviditu jako „*schopnost podniku dostát svým okamžitým závazkům*“, používá dokonce označení „krátkodobá solventnost“. (Král, 2010, s. 59)

Macek popisuje likviditu jako nástroj měřící „*jak jsou pokryty krátkodobé závazky likvidními aktivy*“ (Macek a kol., 2006, s. 29). Režňáková uvádí likviditu jako „*schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované době a na požadovaném místě všechny splatné závazky*“. (Režňáková a kol., 2010, s. 19)

S likviditou dále souvisí termín solventnost. Jedná se rovněž o vyjádření platební schopnosti, Macek ji definuje jako „*schopnost okamžitě hradit závazky splatné k určitému dni*“ (Macek, 2006, s. 29), její výpočet ztotožňuje s okamžitou likviditou.

Naopak Král rozumí solventností „*stabilní, dlouhodobou schopnost podniku hradit své závazky v termínu splatnosti*“. (Král, 2010, s. 58) Pro potřeby této práce bude nadále vycházeno z definic dle Krále.

Platební schopnost je důležité analyzovat pro zjištění, které faktory ji v daném konkrétním podniku ovlivňují. (Macek a kol., 2006) K analýze slouží finanční poměrové ukazatele, konkrétně ty zaměřené na likviditu. Níže bude uvedeno několik vzorců pro výpočet jednotlivých úrovní likvidity podniku, s jejichž pomocí lze analýzu likvidity provést.

Vzorec 1: Ukazatel běžné likvidity

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Macek a kol., 2006, s. 30)

Tento ukazatel je pro svou jednoduchost v praxi velmi často využíván, i když je poměrně hrubý. Čitatel zahrnuje souhrn všech oběžných aktiv, ve jmenovateli jsou peněžní závazky se splatností do jednoho roku. Ukazatel slouží kromě určení krátkodobé platební schopnosti také ke srovnání s průměry v odvětví a za akceptovatelnou se považuje jeho hodnota mezi 1,5 a 2,5. Předpokládá se, že čím vyšší hodnota běžné likvidity, tím lépe, neboť klesá šance ztráty platební schopnosti podniku. Na druhou stranu jeho příliš vysoká hodnota svědčí o nadbytečném množství prostředků, které pak nejsou efektivně využity. (Synek, 2003)

Dalším poměrovým ukazatelem určujícím schopnost hrazení krátkodobých závazků je pohotová likvidita. Její výpočet je obdobný až na to, že z čitatele je vyloučena položka zásob. (Synek, 2003)

Vzorec 2: Ukazatel pohotové likvidity

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Macek a kol., 2006, s. 30)

U některých podniků mohou vyjít tyto dva ukazatele podobně nebo dokonce totožně. Z toho se dá usuzovat na způsob řízení zásob, resp. pokud některé podniky pracují se zásobami zcela ojedinele. Hodnota ukazatele by se podle praxe měla pohybovat mezi hodnotami 0,8 a 1.

Následující variace ukazatele likvidity je hotovostní likvidita, nebo také okamžitá likvidita. Její čitatel se omezuje pouze na likvidní prostředky podniku, kterými jsou peníze v hotovosti, zůstatky na bankovních účtech a hotovostní ekvivalenty. Jmenovatel zůstává nezměněn.

Vzorec 3: Ukazatel hotovostní likvidity

Hotovostní likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Režňáková a kol., 2010, s. 20)

Doporučená hodnota hotovostní likvidity se pohybuje kolem hodnoty 0,2. Ovšem ani na hotovostní likviditu nelze nahlížet bez znalosti souvisejících podkladů. Bude-li jeho hodnota jen velmi nízká, tj. peněžní prostředky budou pokrývat mnohem méně než 20% svých splatných závazků, neznamená to ještě blížící se bankrot podniku. Je např. možné, že podnik je součástí většího koncernu a své peněžní prostředky, které aktuálně neupotřebí, převádí do vnitropodnikové banky své mateřské společnosti.

Pokud uvedené ukazatele usuzují na potíže s likviditou podniku, je vhodné posoudit ještě krátkodobé finanční rezervy podniku, a to pomocí cash-flow analýzy, jež zkoumá schopnost podniku ke generování dostatečného hotovostního toku. (Petřík, 2009)

Pomocí výše uvedených vzorců je možné analyzovat likviditu daného podniku a odvodit z nich určité závěry, z nichž některé byly jmenovány. Tyto závěry jsou však pro potřeby širšího využití příliš omezené a pro řízení likvidity jsou tyto hodnoty ne zcela dostačující. K tomu, aby bylo možné likviditu řídit, je nutné použít detailnějších nástrojů a tyto nástroje kombinovat pro komplexnější pohled na problematiku.

Skrze uvedené vzorce se kvantifikuje likvidita souhrnně jako jedna hodnota, tato hodnota je dostačující pro potřeby finanční analýzy. Není však možné s jejich pomocí řídit likviditu jako jeden celek. Proto je zapotřebí rozpoznat, jaké aspekty mají vliv na likviditu podniku a rozebrat možnosti jejich řízení, čímž dojde současně i k požadovanému ovlivnění likvidity. Na likviditu má jednoznačně vliv čistý pracovní kapitál, což je v podstatě běžná likvidita, avšak ne v rozdílovém, ale v podílovém vyjádření.

Jeho složky je možné ještě rozebrat, a to následovně. Oběžná aktiva v sobě zahrnují pohledávky, zásoby a peněžní prostředky, přičemž každou z těchto položek je zapotřebí řídit jiným způsobem, tedy každou zvlášť. Krátkodobými závazky jsou chápány jednak závazky z obchodního styku, dále závazky k zaměstnancům a ke státu, tyto už se však nijak zvlášť pro potřeby řízení nerozpracovávají.

2.3.2 Zadluženost

Kapitál většiny podniků se skládá kromě vlastního kapitálu ještě z cizích prostředků. Cizí zdroje podniku můžeme dělit na zdroje úročené a neúročené, těmi úročenými jsou běžně všechny bankovní úvěry popř. půjčky poskytnuté nebankovními institucemi. Neúročené externí zdroje podniku jsou pak závazky, a to k dodavatelům, k zaměstnancům a ke státu, popř. ještě závazky ke společníkům nebo přijaté zálohy.

Některé cizí zdroje způsobují dodatečné náklady, jiné sebou náklady nenesou, ovšem všechny způsobují při nadměrném množství destabilizaci podniku a jeho náchylnost na vznik druhotné platební neschopnosti a dalších nepříjemností.

Platí, že využívání cizího kapitálu má pozitivní vliv, neboť zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu. Tento jev se nazývá vliv finanční páky. V praxi ovšem netrvá pozitivní efekt donekonečna. Od určité míry zadlužení se začíná narušovat stabilita podniku. Cizí kapitál je o dost vyšší než vlastní a rostou i celkové náklady kapitálu, kromě toho je stále obtížnější sehnat další dodatečné zdroje, neboť se zvyšuje riziko jeho nedobytnosti.

Ukazatel finanční páky tedy znázorňuje změnu výnosnosti vlastního kapitálu s měnícím se podílem cizího kapitálu na celkových zdrojích podniku. Níže je uveden vzorec výpočtu.

Vzorec 4: Ukazatel finanční páky

Finanční páka = aktiva / vlastní kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování dle (www.businessinfo.cz)

Teoreticky může pozitivní efekt finanční páky trvat donekonečna a s velmi nízkým vlastním kapitálem bude nekonečně vysoká výnosnost vlastního kapitálu. V praxi je však působení finanční páky omezeno, každé další zvýšení cizích zdrojů (a tím snížení realitního podílu zdrojů vlastních), vyvolává zvýšení jak rizikovosti, tak i finanční nestability.

Existuje několik ukazatelů, s jejichž pomocí lze zjistit různé formy a aspekty zadluženosti. Tyto ukazatele slouží hlavně k poměrování vlastního a cizího kapitálu, kromě toho také schopnost podniku hradit náklady související s dluhy. V souvislosti s tím je rovněž významné sledovat výši majetku pořízeného na leasing, neboť ten se v rozvaze sestavené podle českých standardů neobjeví. Ukazatele zadluženosti nepočítají s těmito položkami, tím je způsobeno jejich zkreslení a pro komplexní pohled je třeba vycházet i z dalších ukazatelů. (Scholleová, 2012)

Základním ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost, která je vyjádřena následovně:

Vzorec 5: Ukazatel celkové zadluženosti

Celková zadluženost = celkové dluhy / celková aktiva

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Scholleová, 2012, s. 181)

„Ukazatel též odráží finanční riziko věřitelů, proto také v některé odborné literatuře je nazýván ukazatelem věřitelského rizika.“

V některých případech může být vhodnější použít spíše ukazatel dlouhodobé zadluženosti, který bere v úvahu pouze závazky dlouhodobého charakteru.

Vzorec 6: Ukazatel dlouhodobé zadluženosti

Dlouhodobá zadluženost = dlouhodobé úvěry / vlastní kapitál

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Vacík, Přednáška z taktického managementu, 2014)

Dále se zjišťuje ukazatel informující schopnosti podniku pokrýt úroky z cizího kapitálu. K výpočtu se používá EBIT, od výnosů jsou tedy již odečteny náklady spojené s provozem podniku. Tento ukazatel se nazývá úrokové krytí a jeho výpočet je znázorněn následující rovnicí. (Scholleová, 2012)

Vzorec 7: Ukazatel úrokového krytí

Úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Scholleová, 2012, s. 181)

Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje mezi hodnotami 3 a 4, tzn. že generovaný EBIT by měl být zhruba tři až čtyřnásobkem úroků, které podnik platí za cizí kapitál. Jeho hodnotu se doporučuje sledovat do hodnoty 9, při vyšším generovaném EBIT se již nepředpokládají potíže podniku způsobené vysokým zadlužením, tj. vysokými náklady na cizí kapitál.

Aby podnik zůstal důvěryhodný a v dobré finanční kondici, je nutné neustále udržovat takovou hladinu zadlužení, aby to neohrozilo schopnost podniku dostát svým závazkům, a to v rámci doby jejich splatnosti. Zde je rovněž zapojován útvar controllingu, který vyhodnocuje také tuto položku a jeho úkolem je upozornit, pokud se zadluženost podniku pohybuje v nepřijatelných hodnotách.

2.4 CASH-FLOW

Cash-flow v nejobecnějším pojetí je vymezeno jako „*porovnání příjmů a výdajů v oblasti vnitřního financování podniku. Je výsledkem procesu zejména předběžného, ale i následného bilancování příjmů a výdajů v jednotlivých oblastech podnikatelské činnosti. Cílem tohoto bilancování je zajistit rovnovážný stav mezi prostředky a zdroji z hlediska krátkodobého i dlouhodobého.*“ (Král, 2010, s. 58)

Řízení cash-flow je významným nástrojem řízení likvidity podniku, detailnější rozbor možností jeho řízení bude popsán v následující kapitole věnované nástrojům řízení likvidity.

Výraz cash-flow se již většinou ani nepřekládá, je mezinárodně používán a jeho význam je jasný. Používá se ve dvou významových rovinách:

- přehled o peněžních tocích, ať už minulých či plánovaných
- ukazatel, charakterizující sumu nebo zůstatek příjmů a výdajů určité kategorie (Režňáková a kol., 2010)

Druhá položka je celkem jasná. Výkaz o finančních tocích má již určitá pravidla pro sestavení, kterými je třeba se řídit.

„Základním účelem přehledu o peněžních tocích je identifikace stavu a struktury peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů vykazovaných v rozvaze.“ (Landa, 2007, s. 36) Kromě toho, že výkaz cash-flow ukazuje aktuální stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů, znázorňuje zároveň tři typy sald, resp. rozdílů příjmů a výdajů:

- z provozní činnosti
- z investiční činnosti
- z finanční činnosti

Provozní činnost znamená základní výdělečnou činnost podniku a kromě ní ještě další činnosti, jež nelze zařadit do činností investičních nebo finančních. *„Z finančního hlediska je peněžní tok generovaný provozní činností nejvýznamnější, protože je výrazem finanční síly podniku.“* (Landa, 2007, s. 37)

Investiční činnost zahrnuje pořízení a prodej dlouhodobého majetku, mimoto sem mohou patřit činnosti související s poskytováním úvěrů, výpomocí a půjček, které se nepovažují za náležející provozní činnosti.

Finanční činnost je činností mající za následek změny velikosti a struktury vlastního kapitálu a dlouhodobých (někdy i vybraných krátkodobých) závazků, zejm. úvěrového charakteru.

Výkaz cash-flow je možné sestavit třemi základními způsoby. Tyto možnosti sestavení cash-flow specifikuje následující podkapitola.

Tabulka 2: Schéma přehledu o peněžních tocích

Řádek	Položka
P.	Stav peněžních toků a ekvivalentů na počátku období
A.	Čistý peněžní tok z provozní činnosti
B.	Čistý peněžní tok z investiční činnosti
C.	Čistý peněžní tok z finanční činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Landa, 2007, s. 37)

Bez ohledu na metodu použitou při sestavení má přehled cash-flow standardní schéma, které znázorňuje tabulka 2.

2.4.1 Metody sestavení cash-flow

Přehled o peněžních tocích je možné sestavit jednak přímou a jednak nepřímou metodou.

Přímá metoda spočívá jednoduše v sestavení přehledu jednotlivých příjmových a výdajových položek. „Z celkového souboru účetních operací podniku vyčleníme soubor účetních operací charakteru peněžních příjmů a výdajů a tento soubor následně sumarizujeme.“ (Landa, 2007, s. 43) Tato metoda je přesnější než metoda nepřímá, ovšem je spojena s větší pracností, neboť se zabývá všemi položkami účetnictví, které jsou spojeny s reálným pohybem peněžních prostředků v podniku.

Kromě čisté přímé metody existuje ještě **nepřímá přímá metoda**. „Vznikla z potřeby řešit základní nevýhody přímé metody v podmínkách podvojného účetnictví a je založena na následujícím schématu“ (Landa, 2007, s. 47):

Tabulka 3: Obecné schéma přehledu cash-flow

	Náklad / Výnos
+ / -	Změna stavu příslušných rozvahových položek
=	Výdaj / Příjem

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Landa, 2007, s. 47)

Základní myšlenkou je tedy úprava jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty tak, abychom z dostupných výnosů a nákladů dostali příjmy a výdaje potřebné pro sestavení cash-flow.

Druhým způsobem je **metoda nepřímá**. Vychází z výsledku hospodaření podniku před úroky a zdaněním (EBIT), který se upravuje o všechny položky, které nejsou spojeny s pohybem peněžních prostředků. Za existence zejm. pohledávek, závazků, odpisů a časových rozlišení, kdy ne všechny výnosy jsou zároveň příjmy a ne každý náklad je i výdaj, musíme ve výkazu zisku a ztráty abstrahovat právě ty výnosy a náklady, které nejsou spojeny s pohybem peněz z podniku nebo do něj. Zároveň se přičítají položky, jež jsou doprovázeny tokem finančních prostředků, avšak nejsou ve výsledovce zahrnuty.

Pohledávky jsou částí výnosů, které zatím nebyly přeměněny na příjmy, závazky znamenají náklady, které se zatím nestaly výdajem. Odpisy se týkají dlouhodobého majetku a odrážejí v sobě jeho opotřebení. Tímto způsobem se dlouhodobý majetek dostane posupně skrze kalkulace do ceny zboží nebo služby, které daný podnik na trhu realizuje.

Položky časového rozlišení jsou účetním vyjádřením nesouladu mezi okamžikem, kdy je nějaká transakce zaúčtována jako výnos nebo náklad a dobou, kdy skutečně dojde k pohybu peněžních prostředků.

Pokud se pak výsledná hodnota cash-flow přičte k peněžním prostředkům podniku na začátku roku, dostaneme výši peněžních prostředků na konci roku. Cash-flow tedy zaznamená změnu peněžních prostředků na základě údajů o jejich skutečném pohybu.

3 NÁSTROJE ŘÍZENÍ LIKVIDITY A CASH-FLOW

Mezi nejdůležitější činnosti sloužící k zachování stability podniku patří řízení likvidity a cash-flow. K jejich řízení se využívají specifické nástroje, které zajišťují, aby peněžní toky podniku byly vyvážené a výše jeho likvidity byla dostatečná. Pojmy cash-flow a likvidita spolu velmi úzce souvisejí, samotné cash-flow a jeho řízení je totiž nástrojem pro řízení likvidity.

Při řízení cash-flow se sledují peněžní toky příjmů a výdajů. Výstupem správného finančního řízení by měl být nejen stav, kdy výdaje nebudou vyšší než příjmy podniku, ale bude generován i požadovaný zisk. Zisková položka je ovšem výsledkem rozdílu výnosů a nákladů, jež se od příjmů a výdajů liší. Tento rozdíl je způsoben existencí zejména pohledávek, závazků, časových rozlišení a odpisů. Pohledávky a závazky jsou pak složkami vzorce pro výpočet likvidity.

Následující kapitola se bude zabývat nástroji, kterými lze ovlivňovat výši cash-flow a zároveň likvidity. Nejprve budou definovány faktory, které mají vliv na vývoj likvidity. V praxi se při zjištění těchto faktorů vychází z přehledu o peněžních tocích. Proto bude dále rozebráno řízení cash-flow a možnosti, jak ho lze zvýšit. Následující text se bude věnovat jednotlivým nástrojům ovlivňujícím likviditu popsaným v podkapitole 3.1. Bude popsán pracovní kapitál a nástroje jeho řízení, které budou dále rozpracovány přes řízení jednotlivých složek pracovního kapitálu, také bude shrnut vztah řízení pracovního kapitálu s řízením cash-flow.

Další podkapitola bude věnována investičnímu controllingu, který má rovněž značný vliv na platební schopnost. Závěrem budou vymezeny controllingové možnosti řešení krátkodobých přebytků a schodků v likviditě.

3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ LIKVIDITU

„Základním nástrojem identifikace faktorů působících na celkovou podnikovou likviditu je přehled o peněžních tocích.“ (Landa, 2007, s. 63)

Jak již bylo uvedeno, cash-flow je tvořen třemi částmi a to peněžními toky z oblasti provozní, investiční a finanční. Každá z uvedených oblastí obsahuje zásadní faktory, které mají vliv na likviditu podniku.

Z oblasti **provozní** se jedná o zisk a čistý pracovní kapitál. Je-li podnik ziskový, pak vykazuje tržby vyšší, než jsou jeho vynaložené náklady a to se pozitivně odrazí i na jeho platební bilanci. Samotná ziskovost však ještě negarantuje likviditu podniku.

Zapotřebí je korigovat výši zásob, inkaso pohledávek a přiměřenou krátkodobou zadluženost – tím se zabývá řízení čistého pracovního kapitálu.

Co se týče **investiční** oblasti, pak efektivnost investic do dlouhodobého majetku je dalším faktorem majícím na likviditu nemalý vliv. Investice, pokud jsou skutečně efektivní, mohou zajistit zvyšování tržeb a zároveň snižování nákladů, lze tedy říct, že skrze investice je možné řídit ziskovost podniku. Kromě toho je vhodné se zabývat i náklady kapitálu užitého k realizaci této investice.

Faktory **finanční** oblasti je možné rozdělit do dvou skupin. První skupina je tvořena mírou dlouhodobé zadluženosti podniku, která zahrnuje úvěry, dluhopisy, případně leasing. Druhá skupina zahrnuje vnitřní faktory týkající se vlastního kapitálu. Jedná se zejména o záležitost použití výsledku hospodaření, jenž je možné vyplatit ve formě dividend nebo zadržet jako vnitřní zdroj financování. (Landa, 2007)

3.2 ŘÍZENÍ CASH-FLOW

Zabezpečení likvidity podniku je významným předpokladem pro jeho další existenci na trhu. Pro to, aby bylo možné likviditu řídit, je nutné umět ji měřit. Z předchozího textu je patrné, že existuje několik ukazatelů, jenž jsou součástí ukazatelů finanční analýzy, s jejichž pomocí je možné měřit různé úrovně likvidity. Výsledkem je hodnota, na jejímž základě je usuzováno na dobrou, přijatelnou, nebo nepřijatelnou úroveň podnikové likvidity. Jinak řečeno určujeme tím, zda podnik je nebo není schopen hradit své splatné závazky. Zároveň lze však říci, že těmito ukazateli již není možné likviditu řídit.

Je zapotřebí se na tuto problematiku podívat poněkud detailněji. Jednou z možností, jak je možné řídit podnikovou likviditu a zabezpečit tím dostatek prostředků na pokrytí splatných závazků, je právě cash-flow. Na rozdíl od rozdílu oběžných aktiv a krátkodobých závazků, jak je obecně likvidita definována, cash-flow udává přehled o skutečných tocích peněžních prostředků, které v podniku probíhají. Skrze cash-flow je jednoznačně stanoveno, jakým způsobem bylo, je nebo bude v podniku prováděno financování.

Sestavíme-li cash-flow na základě minulých údajů, pak zjistíme, jak vypadal peněžní tok v podniku v tomto období. Bude zřejmé, jaká činnost v rámci podniku zajistila největší příliv peněžních prostředků a která naopak jejich největší odliv.

Podle toho je následně možné rozebrat jednotlivé výdajové položky, zaměřit se na ty, které nejsou zcela transparentní a rozhodnout, zda by nebylo možné některé z nich snížit nebo odstranit.

Co se týče položek příjmů, dá se hovořit o tom, jestli není možné některou z položek navýšit (např. upravením podmínek dodavatelských úvěrů a snížení hodnoty pohledávek, popř. předejít vzniku pohledávek nedobytných) nebo zajistit nový zdroj příjmů (např. rozšířením produktového portfolia nebo nabízením nové služby).

Nejvýznamnější komponentou příjmů jsou tržby za prodej zboží, resp. služeb. Tyto jsou generovány hlavní činností podniku. Příjmem je ovšem pouze ta část tržeb, která byla již uhrazena, zbývající část se přelévá ve formě pohledávek. Pohledávky pak členíme podle toho, zda se jedná o pohledávky do splatnosti, nebo po splatnosti. O pohledávkách bude blíže pojednáno ještě v následujících kapitolách.

Výdajové položky jsou poněkud širší, co do počtu druhů. V první řadě, se jedná o výdaje na zabezpečení výroby, nákup zařízení, strojů, materiálu apod. Dále se jedná o hrazení energií, které jsou na výrobu rovněž vynakládány, v neposlední řadě je na místě zmínit mzdy zaměstnancům, odvody státu, dividendy investorům a další.

Pro to, aby cash-flow mohlo být spolehlivě řízeno, je nutné sledovat všechny tyto položky, které jsou doprovázené pohybem peněžních prostředků ať už do podniku nebo z něj, a zajistit takové proporce příjmů a výdajů, aby byla zachována optimální likvidita podniku a tím byl zajištěn jeho bezproblémový chod.

3.2.1 Možnosti zvyšování cash-flow

V rámci zachování dobré likvidity podniku je na místě řídit jeho cash-flow a snažit se o zvyšování salda peněžních toků (nehovoříme zde tedy o cash-flow jako výkazu, ale jako o ukazateli – viz podkapitola 2.5). V následujícím textu budou jmenovány možnosti, jak je možné cash-flow zvyšovat.

Vyššího cash-flow je možné dosáhnout úpravou platebních podmínek. Jedná se o zkrácení doby splatnosti vystavených faktur, tím se zkrátí doba, po kterou podnik poskytuje svým zákazníkům bezúročné obchodní úvěry. Naopak prodloužením doby splatnosti přijatých faktur podnik prodlouží čas, po který má k dispozici bezúplatné cizí zdroje financování. Oběma těmito opatřeními je zároveň dosaženo nižší hodnoty aktuálně potřebných hotovostních prostředků ukazatel (cash-to-cash).

Také prodejem svých pohledávek faktoringovým společností dosáhne podnik zvýšení svého cash-flow. Společnost si sice strhne část této pohledávky jako provizi, ale podnik zato dostane své peníze ihned.

Další možností je zvýšení ceny výrobků a služeb, které daný podnik poskytuje. Avšak ne každý podnik a ne v kteroukoliv dobu si zvýšení cen může dovolit. Tento krok je většinou spojen s rizikem ztráty klientů, resp. poklesem tržního podílu (nejedná-li se o monopol).

Opakem zvýšení ceny je snížení režijních nákladů při stávajících cenách. Téměř vždy se v podniku najdou takové režie, které je možné eliminovat, nebo činnost spojenou s touto reží outsourcovat a tím náklady alespoň snížit.

Stejně jako prodejem pohledávek lze snižovat vázanost peněz snižováním zásob. Existují takové metody řízení zásob, kdy podnik uchovává množství zásob na minimální úrovni a tím minimalizuje vázanost svých zdrojů do zásob. I tato možnost má své slabé stránky a záleží na charakteru podniku, jeho způsobu řízení výroby apod.

V neposlední řadě je vhodné zmínit cash-pooling, jedná se o zřízení vnitropodnikové banky, která slouží k účelnému přerozdělování volných peněžních prostředků. Tato metoda se však užívá spíše ve větších podnicích a koncernech.

Ke zvýšení cash-flow lze přispět také správným využíváním cizího kapitálu, dochází tím k pozitivnímu vlivu finanční páky a pomáhá podnikům překonat ziskově slabší období apod. (Vacík, Přednáška z taktického managementu)

Následující text se bude zabývat komponentami cash-flow, jejichž řízením je možné zároveň řídit likviditu. Vycházíme zde ze struktury naznačené v podkapitole 3.1 a jednotlivých faktorů majících vliv na podnikovou likviditu.

3.3 CONTROLLING PRACOVNÍHO KAPITÁLU

Pracovní kapitál je dán souhrnem veškerého oběžného majetku. Pracovní kapitál resp. oběžný majetek je definován několika položkami, jež je nutné řídit odlišně. Jednotlivé složky oběžných aktiv mají různá specifika a různý stupeň likvidnosti, a nelze je řídit jako jeden celek.

Význam řízení pracovního kapitálu spočívá kromě zabezpečení dostatečné platební schopnosti také ve snaze o zkrácení obrotového cyklu peněz. Toho je možné dosáhnout „*ať už lepším řízením zásob, vyjednáváním výhodnějších platebních podmínek u odběratelů nebo dodavatelů*“. (Režňáková a kol., 2010, s. 50)

Tím se sníží náročnost podniku na zdroje financování a roste výnosnost kapitálu, jenž byl do podniku investován. Tyto záležitosti se dále odrazí i v růstu hodnoty podniku. (Režňáková, 2010)

(Autorka se v užitém textu sice věnovala řízení *čistého* pracovního kapitálu, avšak základ uvedeného tvrzení lze použít i pro problematiku řízení pracovního kapitálu.)

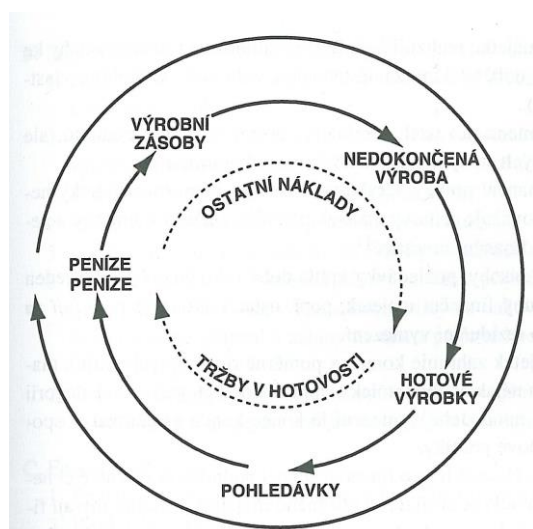
Kapitola zaměřená na controlling pracovního kapitálu se bude zabývat jednak oběhem peněžních prostředků v podobě všech forem oběžného majetku, tím bude definován obratový cyklus peněz, jakožto nástroj pro řízení pracovního kapitálu. Následně bude pozornost věnována jednotlivým složkám pracovního kapitálu, jedná se o pohledávky, zásoby a peněžní prostředky – jak již bylo uvedeno, tyto položky je zapotřebí řídit odlišně a proto zde budou rozebrány zvlášť.

3.3.1 Koloběh oběžného majetku, obratový cyklus peněz

„Oběžný majetek je součástí majetku podniku. Setkáváme se s ním u všech podniků, bez ohledu na jejich organizačně právní formu, velikost, druh činnosti, věcné, ekonomické a jiné podmínky hospodaření. Tyto okolnosti však ovlivňují výši, strukturu a jiné stránky oběžného majetku.“ (Valach a kol., 1999, s. 119)

Oběžná aktiva jsou vymezena zejména dobou jejich použití, za oběžný se považuje takový majetek, jehož doba použití je kratší nebo rovna jednomu roku. Jako tato doba použití je pak brána doba jednoho oběhu peněz od nákupu nepeněžních složek aktiv až po opětovné inkasování peněz ve formě tržeb za zboží resp. služby. Zmíněný koloběh peněz ve všech formách oběžných aktiv je znázorněn na schématu obrázku 6.

Obrázek 6: Schéma koloběhu oběžného majetku



Zdroj: (Valach, 1999, s. 119)

Z obrázku je patrné, že od pořízení zásob do inkasa tržeb za prodané zboží má podnik vázané finanční prostředky, které musí být znovu přeměněny v peníze. Do té doby je nutné nějakým způsobem financovat další provoz. Z toho důvodu je zapotřebí mít určitou rezervu, která zabrání prostojům ve výrobě apod. Zároveň je dobré se zamyslet nad výší této rezervy, neboť vázání prostředků v podniku pro případ možné potřeby není zadarmo. (Scholleová, 2012)

Koloběh naznačený na obrázku 6 znázorňující přeměnu peněz na materiál, zásoby, hotové výrobky, které se dále přemění ve větší množství peněz, se nazývá **obratový cyklus peněz**. Je to „součet dnů, po které podnik financuje výrobu i prodej, snížený o počet dnů splatnosti dodavatelských faktur“. (Režňáková a kol., 2010, s. 33)

Obratový cyklus peněz (OCP) tedy odpovídá na otázku kolik a po jako dobu je třeba investovat do výroby, aby mohla být realizována zakázka. Budeme-li řešit tuto otázku v rámci celého podniku a pro delší časový horizont (např. měsíce, roky), lze takto řídit pracovní kapitál podniku. (Scholleová, 2012)

Vzorec pro výpočet obratového cyklu peněz udává rovnice 8.

Vzorec 8: Obratový cyklus peněz

Obratový cyklus peněz = + průměrná doba vázanosti zásob
+ průměrná doba splatnosti pohledávek
- průměrná doba splatnosti krátkodobých závazků

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Režňáková a kol., 2010, s. 33)

Pro zjištění částky potřebné k zachování plynulého chodu podniku se OCP ještě násobí průměrnými denními výdaji, z toho dostaneme výši potřebných prostředků navíc. (Scholleová, 2012)

3.3.2 Controlling pohledávek

V současném konkurenčním prostředí je jedním z faktorů určujících úspěšnost podniku na trhu doba, po kterou podnik poskytuje svým odběratelům obchodní úvěr. Znamená to, že dodavatel odešle svému odběrateli zboží, platbu za toto zboží nepožaduje ihned, ale má stanovenou maximální časovou hranici, dokdy požaduje tuto částku uhradit. Dodavatelskému podniku tímto vzniká pohledávka vůči odběrateli.

Délka lhůty poskytnuté odběrateli může být různá. Kratší lhůta znamená větší jistotu, ovšem také riziko, že odběratel přejde k jinému dodavateli, jenž mu nabídne delší čerpání obchodního úvěru.

Naopak delší lhůta naláká více odběratelů, tím však pro dodavatele roste riziko, že pohledávka nebude uhrazena včas, popř. vůbec. S tím se také prodlužuje doba, po kterou podnik musí tuto pohledávku hradit z vlastních zdrojů. (Freiberg, 1996)

Takto Freiberg popisuje vzniklé dilema, které je třeba vyřešit tak, aby se podnik nedostal do platebních potíží. I přes stáří této publikace je, dle mého názoru, zmíněná problematika stále aktuální. Podniky se rozhodují o takové lhůtě splatnosti, která neodradí zákazníky, ale ani neohrozí platební schopnost tohoto podniku. Dá se říci, že se stále rostoucím stupněm konkurence na trhu je toto rozhodování nejen významnější, ale také obtížnější.

Pohledávky a jejich vývoj je možné řídit jejich monitorováním. Jedná se o jednu z aktivit controllingu, která se, dle Freiberga, soustředí hlavně na:

- evidenci a kontrolu objemu pohledávek
- vztah pohledávek k objemu prodejů
- lhůty splatnosti pohledávek (Freiberg, 1996, s. 24)

Jedním způsobem, jak sledovat a řídit výše uvedené položky, je pomocí ukazatelů obratu pohledávek, tedy obrátka a doba obratu. Jejich použití je však omezené, při delších časových intervalech může docházet ke zkreslení výsledných údajů a pak by takovéto řízení nebylo možné. Je tedy zapotřebí sledovat uvedené ukazatele v rámci kratšího období, popř. je používat, stejně jako ukazatele likvidity, výhradně pro potřeby finanční analýzy. (Freiberg, 1996)

Landa vychází při řízení pohledávek ze dvou základních záměrů:

- minimalizace doby mezi vznikem a úhradou pohledávky
- minimalizace rizika, že pohledávka nebude ze strany dlužníka uhrazena (Landa, 2007, s. 82)

Shoduje se s Freibergem, že snižování doby úhrady pohledávek má sice pozitivní dopad co se týče obrátového cyklu peněz a potřeby dodatečného cizího kapitálu, zároveň však může negativně působit na prodejnost produktu.

Minimalizace rizika neuhrazení pohledávky spočívá ve snaze zajistit uhrazení všech vzniklých pohledávek. Středem zájmu je zde prevence vzniku neuhrazených pohledávek a vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti.

Proto, aby nedocházelo ke vzniku neuhrazených pohledávek, se stanovují např. limity obchodních úvěrů, při jejichž dosažení už není tomuto odběrateli dodáváno další zboží, aniž by zaplatil to předešlé.

Dále lze zajistit pohledávku např. směnkou, zejména je pak důležité správně vyjednat platební podmínky, které jsou obsaženy v obchodní smlouvě mezi oběma stranami. (Landa, 2007)

Nástrojem pro dosažení dobrovolného zkrácení doby úhrady pohledávky odběratelem je skonto. Jedná se o „*pobídku odběratele k rychlejší platbě, kdy je mu odměnou určitá sleva*“. (Scholleová, 2012, s. 102)

Režňáková shrnuje nástroje pro řízení pohledávek pod tzv. **credit management**. Jeho úkolem je „*zabezpečovat takovou úroveň likvidity, aby podnik byl vždy schopný dostát svým závazkům a tímto způsobem aby přispíval ke zvyšování hodnoty podniku*“. (Režňáková a kol., 2010, s. 58) Stejně jako Landa, také tato autorka se již primárně soustředí na zvyšování hodnoty podniku, nejen na nárůst týkající se zejm. výnosových položek.

Pod credit management jsou většinou zahrnuty následující činnosti. Jedná se o „*získávání, hodnocení a správu dat o odběratelích, verifikaci důvěryhodnosti odběratelů a ohodnocení úvěruschopnosti odběratelů, stanovení úvěrových linek odběratelům včetně kontroly, určování a kontrolu platebních podmínek objednávek, iniciaci inkasa, monitoring pohledávek*“ a další. (Režňáková a kol., 2010, s. 58)

Pokud jsou tyto činnosti vykonávány s náležitou důkladností, pravidelně a včas, pak se dá předpokládat, že by podnik neměl mít ohledně pohledávek významné problémy s jejich přeměnou na inkasované platby.

3.3.3 Controlling zásob

Z účetního hlediska jsou zásoby, stejně jako pohledávky, řazeny mezi oběžný majetek. Jedná se o majetek hmotné povahy, tedy méně likvidní aktiva. (Režňáková a kol., 2010) Také zásoby je zapotřebí umět řídit, aby byla zajištěna dostačující likvidita podniku.

Obecně se za cíl řízení zásob považuje zajištění takového objemu, struktury a kvality zásob, které zabezpečí plynulost procesů v podniku včas a za přijatelné náklady. (Landa, 2007)

Likvidní prostředky podniku jsou vázány v zásobách od vstupu těchto zásob do podniku, přes výrobu až po vyskladnění a prodej. (Landa, 2007) Právě vázanost prostředků po celou dobu od nákupu až po expedici způsobuje, že se v poslední době zásoby považují spíše za „nezbytné zlo“. (Režňáková a kol., 2010) Otázkou zůstává, jakým způsobem zjistit tento optimální objem, strukturu a kvalitu zásob potřebných pro podnik.

Důležitý je jednak charakter výroby, dále také charakter zásob (jiné podmínky jsou např. u zboží podléhajícího zkáze).

Schollová uvádí, že „*zásoby a jejich potřebná výše jsou velmi ovlivněny typem podniku a odvětvím, ve kterém se podnik pohybuje*“ (Schollová, 2012, s. 97) Zásoby můžeme rozdělit do tří skupin podle toho, zda se jedná o zásoby materiálu a surovin, zásoby rozpracované výroby nebo zásoby hotových výrobků. Každý obor (i jednotlivé podniky), má různý podíl jednotlivých druhů zásob. Existuje více možností, jak řídit podnikové zásoby, ale záleží na charakteristikách daného podniku, jak nejlépe bude možné tuto položku majetku řídit a ovlivňovat. (Schollová, 2012)

Pro sledování oběhu zásob v podniku slouží poměrové ukazatele obratu a doby obratu zásob. Obratem zásob získáme „*počet obrátek za sledované období, nejčastěji za rok či čtvrtletí*“ (Režňáková a kol., 2010, s. 112) Jeho hodnotu získáme z uvedeného vzorce.

Vzorec 9: Ukazatel obratu zásob

Obrat zásob = tržby / zásoby

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Režňáková a kol., 2010, s. 112)

Z obratu zásob dále vychází ukazatel doby obratu této skupiny aktiv. Jeho význam spočívá v určení délky období, po které jsou vázány prostředky podniku v zásobách. Informuje tedy o tom, za jak dlouho se podnikové zásoby opět přemění v peníze. Výši doby obratu zásob zjistíme následovně. (Režňáková a kol., 2010)

Vzorec 10: Ukazatel doby obratu zásob

Doba obratu zásob = 365 / obrat zásob = zásoby / denní tržby

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Režňáková a kol. 2010, s. 112)

Uvedené vzorce jsou však spíše ke zjištění orientačních informací, co se týče zásob. Řízení zásob je složitější problematikou, a proto je zapotřebí použít další vztahy a nástroje k jejich ovlivňování a řízení. Způsob řízení zásob ovlivňuje následně i obratový cyklus peněz v podniku, tedy dobu, po kterou podnik kryje zakázku z vlastních zdrojů. Čím kratší je doba obratu zásob, tím nižší je i hodnota OCP.

Jako pomocný nástroj při řízení zásob mohou sloužit další ukazatele týkající se zásob, jejich objemu apod., jako např. ukazatel průměrné výše zásob.

Ten udává průměrnou potřebu zásob pro určité období. Výše tohoto ukazatele je dána níže uvedeným vztahem. Pomocí tohoto vztahu lze rozeznat, jaké faktory mají vliv na potřebnou výši zásob.

Vzorec 11: Ukazatel průměrné výše zásob

Průměrná výše zásob = průměrná denní spotřeba * průměrná doba vázanosti zásob

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Landa, 2007, s. 78)

Průměrná denní spotřeba je hodnota průměrného množství zásob, které je použito za jeden pracovní den. Průměrná doba vázanosti zásob je pak dána následujícím vzorcem.

Vzorec 12: Průměrná doba vázanosti zásob

**Průměrná doba vázanosti zásob = dodávkový cyklus / 2
+ pojistná zásoba
+ technologická zásoba**

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Landa, 2007, s. 78)

Dodávkový cyklus je „doba mezi dvěma po sobě následujícími dodávkami“. (Landa, 2007, s. 79) Jeho hodnota dělená dvěma tedy udává průměr z maximální a minimální výše zásoby. Účelem **pojistné zásoby** je vykrýt nahodilé odchylky na straně vstupu, ale i výstupu, kryje jednak krátkodobé výkyvy v poptávce a jednak možné poruchy v distribuci. (Režňáková a kol., 2010)

Technologická zásoba „může vznikat z technologických důvodů ve všech místech technologického procesu“. (Režňáková a kol., 2010, s. 115)

Cílem controllingu zásob je zajistit takovou výši zásob, která bude co možná nejmenší, ale zároveň nezpůsobí narušení chodu podniku. Dle Scholleové pro řízení zásob existují dva přístupy, a to klasický západní a japonský. Podle západního přístupu je na zásoby pohlíženo právě jako na nutné zlo, se kterým je třeba se smířit, naopak japonský přístup vidí v zásobách zdroj problémů ve výrobě, které je potřeba řešit. Jako jedna z možností řešení problematiky optimalizace zásob vznikl v Japonsku systém Just-In-Time, spočívá v dodání všech zásob těsně před okamžikem, kdy jsou spotřebovány. Kromě toho existují ještě další systémy řízení zásob, je však na každém podniku vybrat si ten, který bude vyhovovat konkrétnímu výrobnímu systému. (Scholleová, 2012, s. 97)

Aby mohla být stanovena nejlepší strategie řízení zásob, vychází se ze snahy podniku minimalizovat součet nákladů na pořízení a udržování zásob a nákladů vzniklých ztrátami z nedostatku zásob. Mimo uvedený systém Just-In-Time je možné řídit zásoby ještě dalšími způsoby.

Existují varianty podle toho, zda podnik objednává konstantní nebo proměnlivé objednávkové množství, jestli má stanoveny pevné termíny objednávání nebo objednává různě podle aktuální potřeby.

„Pro řízení zásob byly vyvinuty dva základní modely a jejich kombinace“: (Plevný, Daněk, 2009, s. 90)

- Q – systémy s pevnou velikostí objednávky
- P – systémy s pevnou délkou dodacího cyklu
- P, Q – systémy, které jsou kombinací obou předcházejících

Pro minimalizaci nákladů spojených se zásobami je na místě minimalizovat množství skladování těchto zásob všech druhů (viz výše). K tomu slouží různé metody snižování zásob, ty již nebudou v rámci práce detailněji rozváděny.

3.3.4 Controlling krátkodobého finančního majetku

Další položkou pracovního kapitálu, resp. oběžných aktiv, je krátkodobý finanční majetek. *„Mezi krátkodobý finanční majetek patří nejen peníze v pokladně nebo na běžném účtu, ale i peníze uložené v krátkodobých finančních instrumentech (např. termínované účty), pokladniční poukázky nebo jiné cenné papíry s předpokládaným prodejem do 1 roku.“* (Scholleová, 2012, s. 103)

Výše krátkodobého finančního majetku je ovlivněna jednak tím, jak je v podniku v daném období řízena hotovost (tedy řízení příjmů a výdajů, resp. cash-flow) a dále stavem tohoto majetku na konci minulého období, což je vždy odrazovým můstkem pro období následující. (Scholleová, 2012)

Držení tohoto majetku v podniku je, obdobně jako u zásob, spojeno s dodatečnými náklady. Proto je zapotřebí zvolit takovou výši krátkodobého finančního majetku, zejména pak hotovosti a prostředků na bankovním účtu, která zajistí dostatečnou platební schopnost podniku, ale ne vyšší, než je nutné pro zachování této schopnosti.

S řízením hotovosti v rámci podniku je spojen pojem **cash management**. „*Cash management je v podniku chápán jako řízení stavu hotovosti, optimalizace zůstatků na účtech a optimalizace vztahů s bankami.*“ (Režňáková a kol., 2010, s. 134)

V rámci teoretického základu existují různé modely pro řízení hotovosti. Kromě toho jsou zde ještě automatizované systémy cash managementu, z nichž za zmínku stojí např. **cash pooling**. Jedná se o systém zabezpečující centrální řízení likvidity (zpravidla pro ekonomicky spojené subjekty). Základem je ustavení vnitropodnikové banky, která řídí toky hotovostních prostředků ekonomicky spřízněných subjektů. Tím odpadají náklady spojené s ukládáním a spravováním volných prostředků bankami. (Režňáková a kol., 2010)

V podniku je potřeba hotovosti způsobena zejména nedostatečným sladěním příjmů a výdajů. Zajištění a odstranění tohoto nesouladu má za úkol plán příjmů a výdajů, tedy plánované cash-flow. To je součástí finančního plánu, o kterém bylo již pojednáno v předchozím textu.

3.3.5 Vztah řízení pracovního kapitálu a cash-flow

Vztah mezi řízením pracovního kapitálu a řízením cash-flow vyplývá již z textu obsaženého v podkapitole 3.1. V něm je uvedeno, že faktory působící na podnikovou likviditu je možné odhalit skrze přehled o peněžních tocích. Jedna část tohoto přehledu je věnována provozní činnosti podniku a právě sem spadá řízení pracovního kapitálu. Lze tedy říci, že pomocí řízení pracovního kapitálu je zároveň možné řídit toky peněžních prostředků v podniku. (Scholleová, 2012)

Ačkoliv má řízení pracovního kapitálu vliv pouze na provozní část přehledu cash-flow, tento vliv může být značný. Z toho důvodu je potřeba, jak bylo uvedeno v předchozích podkapitolách, pracovat na dosažení inkasa všech pohledávek podniku, minimalizovat zásoby (resp. optimalizovat jejich řízení) a umět efektivně hospodařit s krátkodobým finančním majetkem.

3.4 CONTROLLING INVESTIC

Další a neméně důležitou položkou, jež má vliv na platební schopnost podniku, jsou investice. Co se týče investic, jedná se o jedno z nejdůležitějších rozhodování v podniku. Hovoříme zde o procesu, který spíše než současný ovlivňuje budoucí stav podniku, jeho výkonnost, rentabilitu a samozřejmě i růst jeho hodnoty. Zároveň tato rozhodnutí ovlivňují podnik celkem dlouhou dobu, proto je zapotřebí podložit je dostatkem informací, kvalifikovaných

názorů apod. V opačném případě bude mít daná investice do budoucna spíše negativní dopad a to jak na výkonnost, tak na finanční stabilitu. (Landa, 2007)

„Účelem investičního controllingu je řídit investiční proces ve shodě s vytyčenými cíli, které jsou obvykle prezentovány cílovými veličinami v podobě zisku, rentability, likvidity, podílu na trhu, rizik, technických parametrů, nákladů, termínů apod.“ (Freiberg, 1996, s. 145)

Nejdůležitější roli má investiční controlling v přípravné fázi, což je zároveň nejvýznamnější fáze celého investičního procesu. Zde je zapotřebí skrze dostatek informací (nejen ekonomického, ale i technického charakteru) a potřebné kompetence a odpovědnosti zhodnotit navrhované investice, resp. povinné investice (tzv. mandatorní), pokud jde investice na zákl. požadavků legislativy. Podle dostupných dat je následně o těchto investicích rozhodováno. (Freiberg, 1996) Investiční program, tj. portfolio investičních projektů, je posuzován z hlediska zdrojových omezení podniku, vyváženosti investičního programu, dále ekonomické efektivnosti projektů (posuzováno podle kritérií hodnocení investic, např. čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti a další) a časového horizontu realizace projektů.

Činnosti investičního controllingu dále pokračují přes realizační fázi investičního rozhodnutí a nakonec i fázi využívání investic. Jeho úkolem je pak opět zejména kontrolovat, zda průběh investičního projektu odpovídá původním plánovaným podkladům, a popř. učinit taková opatření, aby nebyla ohrožena ani platební schopnost podniku, ani jeho další existence.

3.5 CONTROLLING PŘEBYTKŮ A SCHODKŮ LIKVIDITY

V předcházejícím textu byly uvedeny možnosti řízení komponent, jež mají vliv na likviditu podniku. Jejich řízení, ať už více či méně úspěšné, má za následek buď přebytek, nebo schodek likvidity podniku. Oba stavy jsou spojovány s krátkodobým časovým horizontem. Přebytkem se nazývá stav, kdy bilance příjmů a výdajů je kladná, tedy příjmy jsou větší než výdaje. Schodek je opačnou situací, kdy výdaje převyšují příjmy. Teoreticky lze hovořit ještě o vyrovnaném cash-flow, ovšem to je stav v praxi velmi zřídka se vyskytující.

Pokud tedy nastane schodek nebo přebytek likvidity, je třeba tento stav nějakým způsobem řešit. Pro rozhodování o řešení v obou situacích je zapotřebí spolehlivá prognóza cash-flow. S její pomocí může management podniku, resp. finanční controller, zajistit buď zdroje pro krytí vzniklých schodků, nebo naopak zhodnocení přebytků peněžních prostředků. (Freiberg, 1996)

Přebytek likvidity lze považovat za pozitivní jev, ovšem pouze za podmínky, že bude patřičně využit. To znamená, že volné prostředky nebudou ležet v pokladně podniku, ale bude vykonán krok zajišťující jejich alespoň minimální zhodnocení. Řešení je voleno podle charakteru podniku, ochotě managementu resp. majitelů riskovat apod.

Možnosti jsou následující, „*ponechat peněžní prostředky na běžném účtu, investovat do majetkových cenných papírů, do dlužných cenných papírů, vložit peníze na termínovaný účet*“ nebo jiné (např. úhrada závazků). (Freiberg, 1996, s. 47) Co se týče investic, opět se posuzuje jejich výhodnost např. podle kritérií uvedených výše.

Pokud v podniku vzniknou v důsledku nerovnoměrnosti příjmových a výdajových položek deficity finančních zdrojů, pak se dá tento stav řešit těmito postupy. Jedním z nich je rozpuštění rezerv likvidity, dále se jedná o čerpání krátkodobých cizích zdrojů, zpoždění výdajů a zrychlení příjmů (což není vždy zcela jednoduchou záležitostí), nebo hledání dodatečných zdrojů upravením hospodářských plánů podniku. Každá z těchto možností má své kladné i záporné aspekty, je třeba opět zvolit tu variant, která bude v daném podniku a pro danou situaci nejvýhodnější. (Freiberg, 1996)

4 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO PODNIKU

Čtvrtá kapitola je zaměřena na seznámení se základními fakty o společnosti LaserTherm. V rámci charakterizování společnosti bude nejprve stručně popsána historie podniku, předmět podnikání a jeho vývoj až do současnosti, dále bude stručně charakterizována organizační struktura. Navazovat bude specifikace technologií a aplikací, jimiž se společnost v současné době zabývá a jež nabízí svým zákazníkům. Dále budou analyzovány vlivy, které mají dopad na vývoj podniku, jedná se o faktory makroprostředí, dále mezoprostředí (jinak známého jako Porterův model pěti sil) a nakonec mikroprostředí neboli vnitřního prostředí podniku.

Samostatná podkapitola bude věnována finanční analýze, která bude zahrnovat vyčíslení a zkoumání základních položek a ukazatelů s odůvodněním jejich vývoje. Na závěr kapitoly bude sestavena SWOT analýza, která vyjde z provedených analýz a bude definovat jednak výstupy vnějšího prostředí – příležitosti, které by měl podnik využít a hrozby, jež je nutné ošetřit – a vnitřního prostředí – silné stránky podniku, které je zapotřebí zachovat a slabé stránky, které by měly být redukovány.

Obrázek 7: Logo společnosti LaserTherm



Zdroj: LaserTherm spol. s r.o.

4.1 Z HISTORIE DO SOUČASNOSTI

Společnost byla založena již v roce 1992 pod názvem MEDIREX spol. s r.o. V květnu roku 2011 byla odkoupena a změněna v LaserTherm spol. s r.o. a pod tímto názvem nadále provozuje svoji činnost. Jedná se o společnost poskytující komplexní služby v oblasti laserového zpracování materiálů a rovněž návrhů a montáže laserových pracovišť na zakázku. Transformace společnosti a volba tohoto oboru byla odezvou na rostoucí poptávku po laserových technologiích pro průmyslové využití.

Část této poptávky byla směřována do výzkumného centra nových technologií Západočeské univerzity v Plzni, které se zabývalo (a zabývá i v současnosti) výhradně výzkumem a vývojem laserových technologií, nikoliv výrobou.

Na to zareagoval vedoucí oddělení laserových technologií tohoto výzkumného centra ZČU. Rozhodl se navázat na vývoj a začít laserové technologie využívat v praxi. (Konzultace ve společnosti)

Původně zde byli čtyři společníci s tím, že dva z nich poskytli počáteční investici potřebnou pro rozjezd činnosti. Později byli prostřednictvím úvěru vyplaceni a společnost je nadále vlastněna pouze dvěma fyzickými osobami. Sídlo společnosti je v Praze a základní kapitál činí 16 milionů Kč. Ve své činnosti se podnik zabývá laserovým kalením, laserovým svařováním, laserovým navařováním a návrhem systémů v uvedených oblastech.

„Pro tyto technologie využívá nejmodernější robotizované laserové systémy vyznačující se vysokou výkonností, přesností, efektivitou a spolehlivostí.“ K provozování své činnosti využívá podnik zcela nových prostor v areálu Škoda, tyto moderní prostory byly vybaveny speciálně pro účely laserových technologií. (www.lasertherm.cz)

Obrázek 8: Plzeňská provozovna společnosti LaserTherm



Zdroj: (www.lasertherm.cz)

Kromě plzeňské hlavní provozovny má společnost od května roku 2014 další pobočku ještě v Ostravě¹. Tímto obsadila dvě hlavní průmyslové oblasti v rámci České republiky. Z Plzně má LaserTherm v plánu obsluhovat zákazníky nejen západních a středních Čech, ale i západní Evropy, obdobně má fungovat ostravská pobočka. (BusinessLife)

¹ Pro účely této práce nebudou pobočky společnosti LaserTherm rozlišovány, veškerá uvedená data budou obsahovat souhrnné informace a hodnoty za obě pobočky.

4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura společnosti LaserTherm je plochá, skládající se z podnikového vedení, resp. ředitele společnosti, a prakticky dvou hlavních oddělení. Jedná se o úsek technický a obchodní, kdy oba tyto úseky jsou navzájem velice úzce spjaty a každý z těchto úseků je řízen svým vedoucím.

Pokud se jedná o obchodní část, každý zaměstnanec obchodního úseku musel nejprve projít oddělením technickým. Aby mohl zaměstnanec obchodního oddělení dobře zpracovat nabídku, musí mít alespoň okrajově přehled o daných technologiích, pouze tak bude schopen zákazníkovi navrhnout správné technologické řešení, v rámci sestavení nabídky správně propočítat procesní časy, započítat potřebné časové rezervy atd.

Kromě sestavování nabídek zaměstnanci obchodního úseku rovněž zajišťují kooperaci a nákup, jejich úkolem je tedy i komunikace se zaměstnanci zajišťujícími výrobu, od nich získávají podklady pro nákup potřebných materiálů aj. V obchodním oddělení jsou v současné době zaměstnány tři osoby.

Co se týče technického oddělení, s jeho pomocí je zajišťováno vše od výzkumu a vývoje nových technologií, přes realizaci výrobní činnosti, resp. montáže laserových systémů, až po kontrolní činnosti a přípravu na expedici k zákazníkovi. Technické oddělení se skládá z vývoje, technologií, přípravy výroby, výroby a kontroly, jeho obsazení čítá devět zaměstnanců.

Další dva zaměstnanci ve společnosti obstarávají všechny záležitosti týkající se administrativy. V současné době má společnost celkem 15 stálých zaměstnanců, tento počet nezahrnuje ostatní smlouvy externě najímaných osob, např. účetní, dozorce ohledně technologie svařování, dále např. podniky zabezpečující logistiku, spedici apod. (Konzultace ve společnosti)

Kromě výše uvedených externích dodavatelů služeb společnost LaserTherm využívá outsourcing v takových případech, kdy si zákazník objedná určité materiálové úpravy včetně takových, jimiž se LaserTherm nezabývá. Tyto služby pak LaserTherm objednává od dalších subjektů, aby pak svému zákazníkovi dodal kompletní služby. (Konzultace ve společnosti)

4.3 SOUČASNÁ ČINNOST SPOLEČNOSTI

Společnost LaserTherm se ve své činnosti zabývá jednak návrhem zařízení a jednak poskytováním služeb laserového zpracování materiálů. Pokud je řeč o návrhu a dodávání laserových zařízení, společnost zajišťuje tyto zakázky jakožto expert v oboru laserových technologií. Všechny laserové systémy, které podnik používá ke své činnosti, byly sestaveny právě zde z jednotlivých komponent nakoupených zejm. od zahraničních dodavatelů. Na základě zkušeností jak s montáží, tak i s využíváním laserových systémů nabízí LaserTherm dodání těchto systémů na klíč i dalším společnostem, které se rozhodly podnikat v tomto oboru. Jde tedy o zajištění návrhu systému, jeho dodání a integrování do výroby. Kromě servisní podpory systémů nabízí LaserTherm rovněž technologickou podporu, ta spočívá v zaškolení pracovníků pro manipulaci s danou aplikací laserové technologie (v rámci provozu společnosti LaserTherm), a to v době dodávky systému. V momentě, kdy začne systém v daném podniku fungovat, už tento podnik disponuje zkušenými zaměstnanci, kteří dokáží nové zařízení obsluhovat.

Z nabízených technologií laserového zpracování materiálů se jedná o laserové kalení, laserové svařování a laserové navařování. Co se týče laserového kalení (resp. laserového tepelného zpracování), jde o technologii sloužící ke zpracování strojních a jiných součástí tak, aby dané součásti získaly požadované mechanické vlastnosti. Laserové technologie jsou typické minimem vneseného tepla, což odbourává následnou potřebu opětovného obrábění zpracovávaných součástí, tím dojde ke snížení nákladů a zkrácení výrobního procesu při výrobě těchto součástí. Rovněž je zde typická velmi malá zmetkovitost, čímž je snížena potřeba výstupní kontroly zpracovávaných součástí.

Další technologií je laserové navařování, to spočívá v aplikaci funkčních návarů na materiály pomocí laserového zdroje. Je-li např. strojní nebo jiná součást, jejíž některé plochy by měly být vytvořeny z nějakého ušlechtilého materiálu, pak jsou zde dvě možnosti. Buď vytvořit celou tuto součást z daného ušlechtilého materiálu, což je velice nákladné, nebo lze použít technologii, která dokáže vzít základ součásti vyrobený z méně ušlechtilého materiálu a pouze na některé plochy aplikuje návar z požadovaného materiálu, který disponuje potřebnými vlastnostmi. To je možné právě laserovou technologií, kdy se do laserového paprsku přivádí přídatný materiál v podobě prášku a vytváří na součásti funkční povlak, který má např. zvýšenou odolnost proti mechanickému namáhání, zvýšenou odolnost proti korozi, nebo se vytvoří povrch lépe tepelně vodivější apod. (Konzultace ve společnosti)

(Příkladem je zpracovávání kontejnerů na jaderné palivo, kdy je požadavek na odolnost vnitřních ploch kontejnerů právě proti poškození jaderným odpadem, vnitřní stěny kontejnerů musí odolávat jak záření, tak vysokým teplotám.).

Třetí aplikací je laserové svařování, které se hodí využít zejména tam, kde nelze využít klasické konvenční metody. Jako příklad lze uvést svařování konvenčně nespojitelných materiálů. Dále je vhodné laserově svařovat takové konstrukce, kdy po svaření nesmí dojít k deformaci, což je zde možné, a to opět díky minimálnímu vnášenému teplu (jako příklad lze uvést svařování bočnic u lokomotiv). Pro takovou aplikaci nelze využít žádná jiná technologie.

Kromě toho se společnost snaží svým zákazníkům nabízet i možnosti povrchového inženýrství, které v současné době není schopna nahradit laserovým navařováním. V roce 2014 byla zavedena nová technologie, která je zaměřena na povrchové úpravy strojních součástí a má nahradit dvě staré konvenční technologie – nitridaci, tj. mechanická úprava povrchů a cementaci, tj. chemicko tepelné zpracování materiálů. (Konzultace ve společnosti)

4.4 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

Analýzou prostředí podniku je míněn rozbor všech vlivů, které na podnik působí, včetně těch, které přicházejí zevnitř podniku samotného. Prostor podniku lze strukturovat do dvou skupin, a to prostředí vnitřní a vnější. Na základě působení faktorů vnějšího prostředí budou odvozeny příležitosti a hrozby přicházející z tohoto okolí. Z analýzy vnitřního prostředí budou následně vymezeny silné a slabé stránky podniku. Vnější prostředí můžeme dále ještě členit na makro- a mezoprostředí. Následující podkapitoly budou rozebírat působení faktorů jednotlivých typů prostředí a jejich dopad na popisovaný podnik.

4.4.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředím je chápáno vnější okolí, které působí na podniky, ovšem podniky nemohou jeho působení nijak ovlivňovat. Naopak ho musí respektovat a zahrnovat ho do svých plánů. Makroprostředí zahrnuje následující kategorie: politika, legislativa, ekonomika, technologie, sociální faktory a ekologie. Nyní budou definovány konkrétní vlivy jednotlivých skupin, které se týkají popisovaného subjektu.

Politické faktory

„Politické faktory se týkají vládní politiky, stupně vládní intervence do ekonomiky, toho jak hodlá vláda podporovat podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou pro podnikání důležité.“ (www.podnikator.cz)

Rozhodující v politické oblasti je tedy postoj současné vlády k podnikatelům a jejich podpoře, neboť pro rozvoj nových technologií je zapotřebí stabilní prostředí. Vliv má i členství ČR v Evropské unii, to znamená z pohledu podnikatelů velký přínos hlavně díky možnosti čerpání dotací na určité projekty. Pravděpodobnost získání dotace by byla o to vyšší, když se jedná o rozvoj tak převratné technologie, jako je ta, kterou se zabývá LaserTherm.

Společnost celkem hojně využívá zmíněné dotace pro realizaci dalšího výzkumu a vývoje v kombinaci s vlastními prostředky, popř. ještě dalšími dodatečnými zdroji.

Legislativa

„Legislativní faktory se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje.“ (www.podnikator.cz)

V současné době docházelo v ČR k několika změnám, co se týče legislativních úprav ovlivňujících podnikání. Všechny tyto změny mají však dopad spíše administrativní povahy, na chodu podnikání společnosti se tedy tyto změny neprojeví.

Ekonomika

„K ekonomickým faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj. Z ekonomického prostředí získávají podniky výrobní faktory a kapitál.“ (www.businessinfo.cz)

Záměry společnosti v ekonomickém prostředí jsou a budou ovlivněny existencí koupěschopné poptávky. Laserové technologie jsou sice úsporné, ale technické vybavení pro jejich realizaci je značně nákladné a rovněž se promítá do ceny těchto služeb. Cena může narůst také v důsledku slabé vyjednávací síly zákazníků, kdy klient nemá jinou šanci, než využít právě laserových technologií. Vzhledem k výhodám těchto technologií a neustále se rozšiřujícímu portfoliu služeb nabízených společnostmi se dá očekávat, že současný značný relativní podíl stálých zákazníků vyhledávajících služby LaserThermu bude v dalších letech přinejmenším zachován.

Společnost je také do jisté míry závislá na hospodářském cyklu a to nejen v rámci ČR, ale i dalších zemí, se kterými obchodují odběratelé LaserThermu. Pokud by v některé z těchto zemí nastala krize, docházelo by k útlumu průmyslových odvětví i zde.

To by se promítlo v poptávce po těchto službách, neboť zákazníci LaserThermu jsou zejména firmy z oblasti lehkého a těžkého průmyslu, a to jak domácí, tak firmy obchodující na nadnárodní úrovni.

Další záležitostí, jež je ovlivněna faktory ekonomické povahy, je míra dostupnosti dodatečných externích zdrojů. Situace v bankovním sektoru musí být chápána globálně, neboť banky mají pobočky v mnoha zemích světa a s dalšími zeměmi a bankovními institucemi provádí transakce apod. Určitý negativní vývoj na jednom místě se tedy projeví v bankovním sektoru jako celku. Vzhledem ke stabilitě banky, jež spravuje prostředky společnosti a poskytuje dodatečné zdroje, a také vzhledem k výsadnímu postavení, které společnost v bance zaujímá, nejsou takovéto komplikace příliš pravděpodobné.

Technologie

„Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci.“ (www.businessinfo.cz)

Laserové technologie jsou, co se týče použití v průmyslu relativně novým oborem, kde je stále co rozvíjet. To je příležitost pro rozvoj celé společnosti. Navíc jsou tyto technologie úspornější než jiné metody, jak finančně, tak i časově (což se opět promítne i do finanční stránky). Produkují mnohem menší procento zmetků, do materiálů je dodáváno menší množství tepla, takže není zapotřebí je následně ochlazovat a zároveň nedochází k deformaci těchto materiálů. Oproti metodám, které lze označit jako substitut vysokovýkonných laserů, má zmíněná technologie řadu výhod. To přináší společnosti LaserTherm konkurenční výhodu. Vzhledem k neustálému rozvoji v oboru a rostoucímu počtu firem disponujících laserovými systémy (dodanými LaserThermem) je však nutné nepřetržitě vyvíjet a inovovat nabízené portfolio na základě požadavků a potřeb současných i potenciálních zákazníků.

Sociální faktory

„Jakákoliv změna v sociální prostředí může mít vliv na změnu poptávky po produktech podniku a dostupnost a ochoty jednotlivců pracovat. Chování není určeno jen jejich vlastnostmi, ale je ovlivňováno také okolním prostředím.“ (www.podnikator.cz)

Hlavními sociálními aspekty, které mají na společnost vliv, je vzdělanost obyvatelstva a mobilita pracovních sil. Ze zkušeností vyplynulo, že pro práci v tomto oboru je zapotřebí detailní znalost a porozumění dané technologii a tedy i vysokoškolské vzdělání.

Absolventů s požadovaným zaměřením však stále ubývá a to je důvod, proč je obtížné získávat nové zaměstnance. Problém ohledně mobility pracovníků vyvstal při založení ostravské pobočky, kdy bylo nutné předem zajistit dostatek pracovníků pro tuto provozovnu.

Ekologie

„Na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí.“ (www.podnikator.cz)

V jakékoliv výrobě a zejména v průmyslu je kladen značný důraz na životní prostředí. Proto bylo zapotřebí, aby společnost zahrnula do podnikového řízení i ekologické aspekty. Z toho důvodu zavedla a používá systém environmentálního managementu (podle certifikátu ISO 14001). Certifikaci je nutné každý rok obnovovat, což je spojeno s pravidelnými výdaji. Přesto se tato investice vyplatí. Je to jeden z nutných předpokladů, jak si udržet své zákazníky a schopnost konkurence. Rovněž je třeba zmínit, že laserové technologie samy o sobě jsou ekologické, neboť z důvodu minimálního vneseného tepla při tepelném zpracování materiálů není zapotřebí používat jakákoliv chladicí média, jako u běžných technologií, celý proces tedy probíhá za sucha.

4.4.2 Analýza mezoprostředí

Mezoprostředím se rozumí okolí podniku, které tento podnik může svou činností částečně ovlivňovat. Může například vyjednávat podmínky se svými dodavateli a odběrateli, může eliminovat možnost vzniku možných substitutů apod. Kromě skupiny dodavatelů, odběratelů a substitutů patří do tohoto okolí podniku i konkurence. Všechny jmenované skupiny svým způsobem ovlivňují daný podnik a jeho úkolem je vyvíjet opačný vliv, který bude sloužit k jeho užitku a zvyšování jeho konkurenceschopnosti na trhu.

Konkurence

V oblasti laserového zpracování materiálů se zatím v ČR nedá hovořit o příliš vysokém stupni konkurence. Laserové technologie jsou zde stále ještě technologií poměrně novou a vzhledem k celkem vysokým vstupním nákladům, potřebě zkušených a vzdělaných zaměstnanců a požadavkům na know-how není vstup do odvětví příliš snadný. V budoucnu se dá ale očekávat, že počet firem nabízejících tuto technologii se bude zvyšovat a bude stále obtížnější si udržet předstih před konkurencí. Společnost LaserTherm kromě poskytování služeb laserového zpracování materiálů nabízí i návrhy a dodávky technologických postupů a zařízení pro laserové technologie a tím si prakticky sama vytváří konkurenci.

Pro zachování dostatečného náskoku je proto zapotřebí neustále vyvíjet nové technologie a rozšiřovat portfolio služeb, aby současní ani potenciální zákazníci neměli potřebu vyhledat služby konkurence.

Přímým konkurentem v rámci ČR nabízejícím obdobné služby je společnost MATEX PM, s.r.o. Působí na trhu již od roku 2005 se sídlem v Plzni a rovněž dvěma společníky. Na laserové technologie se začal podnik orientovat od roku 2009, kdy vybudoval své první pracoviště laserových technologií. Obdobně jako u LaserTherm se jedná o laserové kalení, laserové navařování a laserové svařování, dále rovněž zahrnuje stavbu laserových pracovišť. (www.matexpm.com)

Co se týče ostatních firem, jimž LaserTherm dodal laserové systémy, skrze nepřetržitý vývoj a inovace si společnost zachovává bezpečný odstup a udržuje si svoji výsadní pozici.

Zákazníci

O kvalitě služeb, které LaserTherm nabízí, svědčí mimo jiné i podíl stálých zákazníků, který tvoří $\frac{3}{4}$ klientely společnosti. Zákazníky LaserTherm jsou zejména podniky vyrábějící zařízení pro těžký průmysl, zejména TS Plzeň a.s. (dříve Škoda TS), Huisman Konstrukce s.r.o., dále Škoda JS a.s., Škoda Transportation a.s., Doosan Škoda Power s.r.o. aj. Dále mezi ně patří i firmy, které se zabývají výrobou strojů pro výrobu polstrování do aut apod. (Konzultace ve společnosti)

Služby, které LaserTherm svým zákazníkům poskytuje, mají zpravidla buď ne tak kvalitní, nebo žádné substituty. Proto nemají zákazníci ve vyjednávání příliš silnou pozici. Existují zde aplikace, jako je například svařování takových materiálů, které se běžnými metodami svařit nedají, a proto zákazník nemá jinou možnost. Společnost je v pozici, kdy je možné si nasadit vyšší cenu, ta však odpovídá dodávané kvalitě.

Dodavatelé

Důležitým dodavatelem společnosti je výzkumné centrum Západočeské univerzity – NTC. To se zabývá mimo jiné výzkumem a vývojem právě v oblasti laserových technologií a zjištěné výsledky uvádí do praxe prostřednictvím společnosti LaserTherm. „Hlavní výhodou úzké spolupráce je provázání výzkumu a vývoje s výrobou. Oba obory vyžadují odlišný přístup a je obtížné je řešit v rámci jedné organizace.“ (www.lasertherm.cz) Touto kooperací je společnost schopna nabízet svým zákazníkům komplexní výrobní služby založené na progresivním vývoji dané technologie. Dalšími dodavateli jsou podniky dodávající společnosti stroje a materiály pro výrobu.

Jedná se o laserové zdroje, které odebírá od firem Laserline GmbH a IPG, laserové komponenty od Laser Mechanisms Europe NV a Frank Optic Products GmbH, roboty od ARC-Robotics s.r.o., navařovací prášky od firem Castollin, Höganäs a FST a další. (Konzultace ve společnosti)

Podnik má celou řadu dodavatelů a proto nehrozí potíže při selhání jednoho z nich. S dodavateli má navíc velmi dobré vztahy, což se odráží např. na výhodných smluvních podmínkách.

Substituty

Za substituty lze v případě povrchových úprav materiálů laserem označit konvenční metody, u kalení se jedná o kalení plamenem nebo indukční kalení, u navařování a svařování jsou pak substitutem běžné metody jako je svařování elektrickým obloukem, plamenem, ultrazvukem atd. Otázkou je, do jaké míry lze tyto konvenční metody považovat za opravdové substituty. Oproti ostatním používaným metodám má totiž laserová technologie řadu výhod. Při laserovém kalení se do materiálu vnáší minimum potřebného tepla. Díky tomu není třeba použít žádná chladicí média, což je jednak úsporné, a jednak ekologičtější, než běžné metody. Dále dochází při nižších teplotách k minimálním deformacím, což odbourává potřebu následného obrábění a tím dochází ke zkrácení výrobního procesu a snížení výrobních nákladů. Kromě toho mají vysokovýkonné lasery minimální zmetkovitost. To je výhodné jak pro výrobce, neboť nemusí provádět tak důslednou výstupní kontrolu, tak i pro zákazníka, který obdrží bezchybnou dodávku.

Pokud jde o aplikaci laserového svařování, opět zde díky menšímu vnesenému teplu dochází k minimálním deformacím, kromě toho lze použít i pro běžně nesvařitelné materiály, jako je měď s ocelí, měď s hliníkem aj. Zároveň se jinou metodou nedosáhne takové rovnosti při svařování velkých ploch, jako při svařování laserem. V takovém případě laserová technologie substitut nemá.

Shrnutí vlivů vnějšího okolí podniku

Co se týče vlivů vnějšího okolí na podnik, existuje pro LaserTherm několik zásadních příležitostí, ale i hrozeb, na které je třeba zaměřit pozornost. Většina z nich má pak více či méně vliv i na likviditu podniku a tedy i na jeho cash-flow.

Velkou příležitostí je možnost čerpání dotací, což znamená pro každý podnik významnou pomoc při realizaci jakéhokoliv projektu (zde konkrétně pro uskutečnění vývoje nových technologických postupů a metod).

Bude-li společnost této možnosti využívat i nadále tak, jako v současnosti, bude moci jednak ušetřit prostředky, které by musela brát z jiných zdrojů, popř. bude schopna zavádět nové postupy a technologie rychleji, než bez pomoci dotačních prostředků. Čerpání dotací bude mít také pozitivní dopad do podnikového cash-flow, neboť příliv dotačních prostředků zmírní odliv vlastních zdrojů podniku popř. potřebu dalších dodatečných zdrojů. Tím dojde rovněž ke kladnému vlivu na likviditu.

Příležitostí jsou i široké možnosti využití laserových technologií a všechny jejich uvedené výhody oproti ostatním metodám. Takto je zajištěno, že pro tyto technologie (alespoň v některých případech) v podstatě neexistuje žádný rovnocenný substitut. Konkurenční výhoda neexistence substitutu povede ke zvyšování počtu zakázek, čímž poroste jak cash-flow, tak i velikost pohledávek, které bude zapotřebí dostatečně monitorovat a správně řídit.

Také velmi dobré vztahy s dodavateli znamenají pro společnost značnou výhodu. Ta spočívá jak v dobrých smluvních podmínkách, tak i dostatečně rychlých dodacích lhůtách, apod. Udrží-li si společnost tyto vztahy, pak bude do budoucna zvýhodněna a bude schopna zajistit výhodné podmínky svým zákazníkům. Rychlé dodací lhůty způsobí, že společnost bude schopna provést brzké plnění svým zákazníkům, což povede k rychlejšímu inkasu prostředků. Rychlejší inkaso pak znamená opět pozitivní dopad do cash-flow.

Hrozbou může být zmíněná závislost na vývoji průmyslu a to nejen doma, ale i v zahraničí. Negativní vývoj bude znamenat dopad na poptávku po službách LaserThermu. Pro upevnování a zlepšování pozice podniku jak v ČR, tak i v rámci celé Evropy, je zapotřebí neustále inovovat a umět vyhovět v rámci dostupných možností požadavkům zákazníka.

Proto LaserTherm vynakládá úsilí a prostředky na to, aby byl schopen odrážet ve své činnosti požadavky trhu (zejména svých klíčových zákazníků) a zajistil si tak výsadní pozici v tomto oboru v rámci celé Evropy. V rámci vyhovění zákazníkům společnost ročně obnovuje řadu certifikací, které svědčí jak o kvalitě, tak i o dostatečné odbornosti při vykonávání nabízených služeb. V některých případech jsou dokonce příslušné certifikace předpokladem pro získání zakázek. Jak bylo zmíněno výše, rostoucí počet zakázek se odrazí v nárůstu cash-flow a lepší stabilitě podniku skrze příznivou likviditu.

4.4.3 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí zahrnuje rozbor jednotlivých faktorů působících na podnik, které vychází z vnitřního prostředí samotného podniku. Tyto položky může a měl by podnik aktivně ovlivňovat ve svůj prospěch. Z této analýzy následně vyplývají silné a slabé stránky podniku. Ty silné by měl podnik podporovat a neustále posilovat, slabé stránky by se měl naopak snažit eliminovat, nebo alespoň oslabit jejich vliv.

Oblasti, které se v rámci podniku zkoumají, jsou management, marketing, informační systém, výroba, finance a účetnictví a v neposlední řadě výzkum a vývoj.

Management

Řídící činnosti jsou v současnosti v rukou jednoho z majitelů společnosti, ten je zároveň jedním ze dvou jednatelů. Zabývá se jak aktivitami spojenými s řízením společnosti a vytvářením plánů budoucího rozvoje, tak i vyjednáváním zakázek, komunikací se zákazníky i dodavateli apod. Rovněž se podílí na vývoji nových technologií, neboť jakožto bývalý vedoucí vývojového oddělení těchto technologií při ZČU byl jedním z průkopníků v oboru laserových technologií a jejich využití v průmyslu. Manažerské procesy v LaserThermu probíhají na úrovni odpovídající charakteru a velikosti podniku, management plní všechny běžné funkce. Pro příklad lze uvést, že vedení podniku pravidelně sestavuje strategické plány, které jsou průběžně vyhodnocovány a aktualizovány. Detailnost plánů odpovídá plánům malých a středních podniků, vyhodnocovány jsou rovněž rizikové faktory a jejich ošetření. Co se týče organizování, struktura společnosti je poměrně jednoduchá, proto není problém zkorigovat činnost všech jejích zaměstnanců a sladit jejich vzájemnou kooperaci.

Marketing

Společnost LaserTherm nemá ve své struktuře marketingové oddělení, neboť pro něj nemá dostatečné využití, související aktivity tedy zajišťuje vedení společnosti. Podnik se zúčastňuje veletrhů, jejichž prostřednictvím uzavírá zakázky se stávajícími klienty a touto cestou získává i klienty nové, noví zákazníci přicházejí dále i na základě pozitivních referencí těch současných. Kromě toho má podnik přehledné a pravidelně aktualizované webové stránky, čímž je rovněž zajišťována propagace podniku. V tomto oboru však není možné rozvíjet příliš marketingových aktivit, neboť velká většina zakázek je zcela individuální a zájemci se spíše sami obracejí na LaserTherm se svými požadavky. V současné době stále roste zájem o laserové technologie a současně tedy i zájem o služby společnosti, z toho důvodu není větší důraz na marketing nutný. (Konzultace ve společnosti)

Finance a účetnictví

Podnik si na vedení účetnictví najímá externí společnost, která vede jednak účetnictví a dále i mzdy a personalistiku. Jedenkrát ročně podává daňové přiznání na daň z příjmu právnických osob a daňové přiznání k silniční dani, dále měsíčně podává daňové přiznání k dani z přidané hodnoty (neboť LaserTherm je měsíčním plátcem DPH) a jednou ročně také hlášení na Intrastat zabývající se sledováním pohybu zboží v rámci Evropské unie (jedná se o nákup komponent na laserové technologie od zahraničních dodavatelů).

Finanční situace společnosti je pravidelně sledována a vyhodnocována vedením. Co se týče zadlužení, to je monitorováno bankou, která spravuje podnikové finanční prostředky. Finanční situace společnosti bude znázorněna a popsána dále v rámci podkapitoly Finanční analýza. (Konzultace ve společnosti)

Výroba

Podniková oblast standardně nazývaná výrobou zde zahrnuje nejen výrobu, ale i služby. Jako výrobu lze označit úkony zpracování materiálů, pod službami jsou zahrnuty návrhy a montáže laserových systémů. Pokud jde o návrhy systémů, postup je takový, že na základě požadavku zákazníka je navržen odpovídající systém, od dodavatelů jsou objednány potřebné komponenty a ty jsou sestaveny a předány zákazníkovi k užívání. V případě zájmu se rovněž provádí i školení pracovníků s tímto zařízením a to přímo ve výrobních prostorách společnosti LaserTherm.

Co se týče výrobního procesu, výrobní úsek podniku je rozdělen na tři části. Jedná se o přípravu výroby, dále samotnou výrobu a na závěr kontrolu výroby. V přípravné části je třeba shromáždit veškeré podklady potřebné pro výrobní fázi. Je důležité již na začátku správně odhadnout dobu trvání jednotlivých úkonů a stanovit potřebné časové rezervy, aby nedošlo ke zpoždění oproti výrobnímu plánu. Následuje výrobní část, kdy dochází k realizaci služby požadované zákazníkem. Do výrobního procesu je nutné zapojovat pouze vzdělané a dostatečně kvalifikované pracovníky. Jedním důvodem je to, že součástky přicházející do podniku ke zpracování, jsou již v konečné fázi výroby. Hodnota přidaná zde je tedy oproti celkové hodnotě předešlých aplikací minimální. Na společnosti je tedy vysoká odpovědnost za tyto díly. Nákladné je i zařízení, s nímž se zde pracuje, a není možné skladovat náhradní díly, neboť by došlo ke zbytečnému vázání velké části finančních prostředků.

Dojde-li tedy k jeho poškození, je třeba najmout dodatečné výrobní zdroje, aby nedošlo k zastavení výroby.

Vzniknou neplánované náklady jednak na výměnu poškozeného zařízení a jednak i náklady na dodatečné zdroje. Poslední fází je kontrola. Jak již bylo zmíněno, laserové technologie se mimo jiné vyznačují velmi nízkým procentem zmetků, a proto není třeba provádět příliš důslednou výstupní kontrolu. Kromě toho společnost disponuje certifikací ISO 9001, jež je pro zákazníky zárukou kvality, dále certifikací bezpečnosti práce a řadou dalších certifikací, které svědčí o vysoké jakosti výstupů a preciznosti zde prováděných výkonů.

V neposlední řadě je třeba zmínit, že společnost neoperuje se žádnými zásobami na sklad.

Navařovací prášky a podobně položky jsou objednávány až na základě nové zakázky a právě v takovém množství, kolik je třeba (nanejvýš s určitou rezervou). Dá se tedy hovořit o řízení zásob systémem Just in Time. (Konzultace ve společnosti)

Výzkum a vývoj

Nemalá část výzkumu a vývoje společnosti je uskutečňována v rámci výzkumného centra Západočeské univerzity v Plzni. Zde se vyvíjí nové technologie, které jsou pak společností LaserTherm uváděny do praxe. Mimoto spolupracuje dále i s fakultou aplikovaných věd a od nedávné doby rovněž s Akademií věd. Společnost má však i své vlastní oddělení, které se každý den zabývá zlepšováním stávajících a vývojem nových technologií, a to nejen co se týče tepelného zpracování materiálových povrchů. Na tuto oblast je však ve společnosti kladen velký důraz, neboť přes všechny zaváděné inovace je snahou společnosti neodchýlit se od původního jádra její činnosti.

Nový vývoj je prováděn jednak na základě potřeb podniku, dále analýzou trhu, kdy se komunikuje se stávajícími zákazníky o jiných možnostech, které využívají pro zpracování materiálů. Vývoj je rovněž v určitých případech realizován z podnětu zákazníka, provádí se například na základě požadavku největších klientů. Vždy se ale jedná o takové investice, které jsou blízké činnosti společnosti LaserTherm, takové, které by nijak zásadně nezměnily charakteristiku podniku. (Konzultace ve společnosti)

Informační systém

Společnost LaserTherm využívá pro svou činnost informační systém ProjectDatabase. Jedná se o databázovou aplikaci, která zajišťuje komplexní správu zakázek a veškeré dokumentace. Tato aplikace byla vytvořena přímo na míru společnosti LaserTherm v rámci Západočeské univerzity v Plzni.

Tento informační systém je nakonfigurován tak, aby spravoval kompletní proces zakázky od přijetí poptávky až po expedici a ukončení.

System tedy nejprve zaeviduje přijetí poptávky, jakou formou byla poptávka přijata, kdo je odpovědný za zpracování odpovědi zákazníkovi, kdo vypracuje nabídku nebo kdo bude informovat zákazníka, zdali společnost je nebo není zakázku schopna realizovat.

V další fázi, kdy už přijde zakázka k realizaci, systém spáruje smlouvu s objednávkou popř. se smlouvou o dílo a všechny tyto dokumenty od začátku až do konce jsou spjaty s nějakým jedinečným kódem.

Jedná se o dokumenty od poptávky přes nabídku, objednávku, popř. dokumenty, které vystupují daným produktem (tj. výstupní nebo výrobní protokoly, dodací listy, předávací protokoly).

Tyto dokumenty obsahují určité označení, nějaký jedinečný identifikátor. Na základě tohoto identifikátoru je možné následně dohledat každý projekt a vše, co se týče detailů realizace tohoto projektu. System eviduje veškeré změny, které se v průběhu každého projektu uskutečnily, veškeré události jsou spjaty s příslušnou osobou a časem. Když je zakázka předána zákazníkovi a ukončena, tak je ukončena i softwarově a projekt je zaevidován jako dokončený, tzn. určen k fakturaci.

Daná fakturace už s informačním systémem není spojena, ale systém obsahuje veškeré podklady k tomu, aby zakázka mohla být vyfakturována, a veškeré informace, jak fakturaci provést (částka k fakturaci, způsob fakturace, doba splatnosti apod.) (Konzultace ve společnosti)

Shrnutí vlivů vnitřního prostředí podniku

Společnost v současné době nemá příliš zapotřebí rozvíjet příliš marketingových aktivit. Jak bylo uvedeno v předchozím textu, má vytvořeno portfolio stálých zákazníků a nové získává buď prostřednictvím veletrhů, na základě kladných referencí svých stávajících zákazníků, nebo na základě poptávky zákazníků, kteří sami vyhledali služby společnosti. Základní marketingové aktivity zajišťuje vedení společnosti, tím dochází k úspoře výdajů a zvýšení cash-flow.

Výdaje jsou uspořeny rovněž tím, že společnost neuchovává žádné zásoby, tudíž nepotřebuje dodatečné skladovací prostory; dopad do cash-flow je shodný jako u bodu uvedeného výše. Obdobný vliv (tedy úsporu výdajů a tím zvýšení cash-flow a zlepšení podnikové likvidity) má spolupráce s univerzitními institucemi. Pomáhá mimoto i rychleji zavádět nové technologie, rozšiřovat portfolio služeb a zvyšuje obrat peněžních prostředků v rámci podniku.

Zvýšenou pozornost je třeba věnovat potřebě kvalifikovaných pracovníků. Jak bylo zmíněno, podnik nese odpovědnost za zpracovávané materiály svých zákazníků, proto je zapotřebí najímat odborníky, kteří budou rozumět prováděné technologii a budou schopni ovládat používané přístroje.

Takové odborníky je zapotřebí patřičně ohodnotit, znamená to tedy zvýšení výdajů, což naopak sníží cash-flow. Zaměstnání takových odborníků je ovšem předpokladem pro bezproblémový chod nejen výrobních procesů.

Dalším nutným výdajem jsou prostředky vynakládané na certifikace, které společnost vlastní a pravidelně obnovuje. Certifikace jsou pak zárukou nejen kvality, ale i dostatečné kvalifikace pro realizaci všech služeb, které LaserTherm svým klientům nabízí. Jedná se o pravidelný výdaj, jež však podmiňuje udržení mnoha významných zákazníků a získávání dalších.

Za slabinu lze označit fakt, že informační systém společnosti v současné době nezahrnuje žádné nástroje, jež by mohly být nápomocny při řízení podnikové likvidity. Neexistuje zde ani žádný dodatečný nástroj, který by se na tuto problematiku soustředil. Bylo by proto vhodné se zamyslet nad tím, zda by nebylo možné nalézt způsob, jak začlenit řízení položek ovlivňujících likviditu podniku (a zároveň cash-flow) buď do informačního systému, nebo tuto záležitost řešit jiným způsobem.

4.5 FINANČNÍ ANALÝZA

Následující podkapitola věnovaná finanční analýze navazuje na předchozí text pojednávající o vnitřním prostředí společnosti LaserTherm. Budou zde uvedena data o finanční situaci podniku, jejím minulém vývoji a současném stavu. (Zdrojem těchto dat jsou finanční výkazy společnosti uvedené v příloze na konci této práce.) Tyto informace budou interpretovány skrze horizontální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Nejprve bude uvedena rozvaha společnosti ve zkrácené podobě s hodnotami za tři účetní období se stručným komentářem jejich vývoje. Obdobně bude znázorněn i průběh hlavních položek výkazu zisku a ztráty. Dále bude sestaven výkaz cash-flow, u něhož bude rovněž okomentován jeho vývoj.

Následovat bude souhrn základních ukazatelů finanční analýzy, pozornost bude vzhledem k tématu práce věnována zvláště ukazatelům likvidity a cash-flow. Jak bylo řečeno, k řízení těchto položek nejsou sami o sobě příliš vhodné, proto bude jejich vývoj konfrontován s hodnotami dalších ukazatelů zahrnujících proměnné, jež mají na likviditu svůj vliv.

Tabulka 4 obsahuje horizontální analýzu rozvahy. Tabulka znázorňuje tři po sobě jdoucí období, lze tedy sledovat vývoj jednotlivých složek majetku a zdrojů jeho krytí v čase.

Téměř veškerý dlouhodobý majetek společnosti je tvořen majetkem hmotným. To je dáno z podstaty její hlavní výdělečné činnosti.

Tabulka 4: Horizontální analýza rozvahy společnosti LaserTherm

ROZVAHA (v tis. Kč)	2012	2013	2014
Aktiva celkem	21 538	37 874	38 748
Pohledávky za upsaný základní kapitál	-	-	-
Dlouhodobý majetek	9 985	21 545	22 388
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	-	-	-
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	9 985	21 545	22 308
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	-	-	80
Oběžná aktiva	11 365	16 285	16 309
<i>Zásoby</i>	-	-	3 566
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	-	-	4 200
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	3 089	5 827	7 363
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	8 276	10 458	1 180
<i>Časové rozlišení</i>	188	44	51
Pasiva celkem	21 538	37 874	38 748
Vlastní kapitál	18 323	19 111	14 164
<i>Základní kapitál</i>	16 000	16 000	16 000
<i>Kapitálové fondy</i>	-	-	-
<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	1 140	1 140	1 140
<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	476	1 183	1 970
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</i>	707	788	-4 946
Cizí zdroje	3 026	17 395	24 318
<i>Rezervy</i>	-	-	-
<i>Dlouhodobé závazky</i>	-	-	-
<i>Krátkodobé závazky</i>	3 026	7 354	4 735
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	-	10 041	19 583
<i>Časové rozlišení</i>	189	1 368	266

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2015

Pro realizaci povrchových úprav laserovými technologiemi jsou zapotřebí příslušné stroje a zařízení. (Jejich hodnota se mimo rozvahu postupně odráží i do výkazu zisku a ztráty ve formě odpisů.)

Jedná se o laserová zařízení, robotické systémy, stroje na měření tvrdosti, hodnotné nářadí dlouhodobé povahy atd. Dále jsou zde zahrnuty i služební osobní automobily.

Malou část dlouhodobého majetku pak tvoří podíl ve společnosti ARC-Technology, s.r.o., která se zabývá zajišťováním servisních a údržbových služeb různých druhů zařízení včetně těch, která jsou ve vlastnictví LaserThermu.

LaserTherm v současné době vlastní v ARC-Technology 40%-tní podíl, přičemž využívá služby tohoto podniku pro údržbu a servisování svého zařízení.

Oběžná aktiva tvoří jednak pohledávky a jednak krátkodobý finanční majetek. Dlouhodobé pohledávky se ve výkazech společnosti vyskytly až od roku 2014 a jde o bezúročnou půjčku jednomu ze společníků s delší dobou splatnosti. V předchozím textu již bylo zmíněno, že společnost nedrží žádné zásoby, např. materiálů apod. Částka, která je uvedena v zásobách, je hodnota rozpracovaného zařízení, jež čeká na dokončení a expedici zákazníkovi, a proto je zatím evidována pod touto položkou. Dříve byla tato rozpracovaná zařízení evidována pouze v nákladech při nákupu těchto strojních dílů od dodavatele, poté jako změna stavu na výnosový účet a nakonec jako tržba při prodeji a expedici zákazníkovi. Na základě smluvních podmínek v souvislosti s poskytováním úvěrů banka požadovala od roku 2014 evidování nedokončené výroby v podobě zásob.

Krátkodobé pohledávky jsou složeny z největší části z pohledávek z obchodních vztahů, menší částky jsou pak poskytnuté zálohy, daňové pohledávky (ty obsahují zálohu na daň z příjmu právnických osob a zálohu na silniční daň) a položka jiné pohledávky, která zahrnuje duplicitní úhrady došlých faktur a veškeré přijaté platby, které bude muset podnik vrátit (např. vydaná faktura uhrazená včetně DPH, když měla být bez DPH apod.). Výše krátkodobých pohledávek pak roste zejména v závislosti na rostoucím portfolio zákazníků a zakázek a dá se tedy očekávat jejich další nárůst.

Rostoucí trend vykazuje i položka krátkodobého finančního majetku, jehož pokles v roce 2014 byl způsoben pouze dodatečným zúčtováním zrušení vázaného účtu určeného ke zvýšení základního kapitálu.

Pod položkou časové rozlišení je zde účtováno o nákladech příštích období, konkrétně o pojistkách, předplatných a drobném majetku, jehož hodnota je do nákladů zanesena postupně během dvou let, část jde tedy nejprve přes náklady příštích období.

Pasiva podniku byla nejprve z větší části tvořena vlastními zdroji, postupně však větší podíl zaujaly zdroje cizí. Položky základního kapitálu, rezervních fondů a fondů ze zisku zůstaly během uvedených let beze změny, tento stav se předpokládá i do budoucna.

Výsledek hospodaření z minulých let je tvořen výhradně zisky za minulá účetní období. Výsledek hospodaření běžného účetního období byl v prvních letech kladný s jistým rostoucím trendem, v posledním roce se tato částka značně snížila a dosáhla záporné hodnoty. Pokles byl způsoben vysokými odpisy investičního majetku, které se v roce 2014 zvýšily o více než 50% (jak bude patrné z výkazu zisku a ztráty uvedeného dále), nedá se tedy na základě této skutečnosti usuzovat na zhoršenou finanční situaci podniku.

Menšinový podíl na cizích zdrojích mají krátkodobé závazky, ty se skládají ze závazků z obchodních vztahů a závazků k zaměstnancům, dále jsou zde závazky ke společníkům – jsou to závazky vzniklé skrze v minulosti navyšovaný základní kapitál. Součástí jsou i daňové závazky (DPH k úhradě), zálohy přijaté na návrhy na sestavení laserových zařízení, kterých je podnik rovněž dodavatelem, dohadné účty pasivní, což je spotřeba energií, jejichž částka ještě není známa a jiné závazky – zde se jedná např. o duplicitní úhrady vydaných faktur.

Podnik si v roce 2013 vzal dlouhodobý a v roce 2014 krátkodobý bankovní úvěr, zbývající výše hodnoty bankovních úvěrů je rovněž uvedena rozvaze.

Tabulka 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti LaserTherm

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis.Kč)	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	0	25 613	11 891
Náklady vynaložené na prodej zboží	0	20 811	11 739
Výkony	9 291	18 781	20 859
Výkonová spotřeba	3 721	13 097	11 049
Osobní náklady	3 577	4 952	7 401
Odpisy investičního majetku	1 374	4 241	6 781
Provozní výsledek hospodaření	961	928	-4 656
Finanční výsledek hospodaření	-110	-198	-532
Daň z příjmů za běžnou činnost	175	211	0
Výsledek z hospodaření za běžnou činnost	676	519	-5 188
Mimořádný výsledek hospodaření	31	269	242
Výsledek hospodaření před zdaněním	882	999	-4 946
Výsledek hospodaření za účetní jednotku	707	788	-4 946

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2015

Položka časového rozlišení obsahuje výdaje příštích období a těmi jsou zde faktury došlé v lednu nového roku, ale zaúčtované do nákladů předešlého roku, ovšem bez DPH (dle zákona o dani z přidané hodnoty).

Výkaz zisku a ztráty je zde zkrácen pouze na základní položky, jak je uvedeno v tabulce 5. Vzhledem k tématu práce bude pozornost v rámci tohoto výkazu zaměřena pouze na několik řádků. Jedním z nich je výsledek hospodaření po zdanění, jenž slouží jako výchozí pro sestavení výkazu cash-flow nepřímou metodou.

V rámci nepřímé metody je výsledek hospodaření upravován mimo jiné i o položku odpisů (rovněž přítomnou v tomto výkazu), jakož o náklad, který však není výdajem.

Dále je zde patrný rostoucí trend osobních nákladů, jenž je vyvolán potřebou získat a udržet si kvalifikované a vzdělané pracovníky. Většinu osobních nákladů zaujímají tedy náklady na mzdy pracovníků, s tím jsou spojené i náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Mimoto zahrnuje tato položka ještě sociální náklady, které tvoří příspěvek na životní pojištění zaměstnancům do zákonné výše.

Jak již bylo uvedeno, tržby společnosti jsou rozděleny do dvou skupin. Hlavní činností je úprava materiálů pomocí laserových zařízení, jedná se o laserové kalení, laserové navařování a svařování a další. Kromě toho společnost dodává také hotové laserové systémy, ty jsou zahrnuty v tržbách z prodeje zboží.

Z tabulky je zřejmé rozložení výnosů mezi dodávky zboží a poskytované služby. V předchozím textu bylo zmíněno, že poskytování služeb (zejm. povrchového zpracování materiálů) je hlavní výdělečnou činností společnosti, hodnoty ve výkazu, hlavně v roce 2013, by však mohly naznačovat opak. Jde o to, že počtem zakázek vedou jednoznačně služby, avšak co se týče dodávky systémů, jedná se o zakázky řádově dražší. Výkony resp. tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb současně tvoří část obrátu se stálejším trendem.

Obsahem tabulky 6 je výkaz cash-flow. Jelikož společnost běžně tento výkaz sestavuje, přehled příjmů a výdajů byl sestaven až dodatečně, a to nepřímou metodou. Zahrnuje všechny toky peněžních prostředků do společnosti i z ní, obsaženy jsou pouze ty řádky výkazu, pro které měl podnik náplň.

Z tabulky jsou patrné hodnoty peněžních prostředků jak na začátku, tak na konci daného účetního období. Jak je vidět, během roku 2014 se peněžní prostředky společnosti značně snížily, je rovněž zřejmé, které položky tento pokles způsobily. Jedná se o nárůst pohledávek, jenž snížil hodnotu cash-flow, největší vliv však měla položka týkající se závazků. Jejich značné snížení způsobila oprava v účetnictví související ještě s rokem 2013.

Tabulka 6: Výkaz o peněžních tocích společnosti LaserTherm za rok 2015

VÝKAZ CASH-FLOW	
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	10 458
<i>Účetní zisk nebo ztráta po zdanění</i>	-4 946
Úpravy o nepeněžní operace	7 223
Odpisy stálých aktiv (+)	6 781
Vyúčtované nákladové úroky (+) a výnosové úroky (-)	442
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami</i>	2 277
Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-21 030
Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	-5 743
Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	-11 732
Změna stavu zásob	-3 566
<i>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</i>	-18 764
Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-843
<i>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</i>	-843
Změna výsledku hospodaření minulých let	787
<i>Čistý peněžní tok z finanční činnosti</i>	787
Změny v bankovních úvěrech	9 542
<i>Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků</i>	-9 278
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	1 180

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2015

Níže uvedená tabulka 7 představuje soubor vybraných ukazatelů finanční analýzy provedené na základě dat společnosti LaserTherm. Největší pozornost bude přirozeně věnována ukazatelům cash-flow a dalším, které se týkají likvidity. Pro úplnost budou v tabulce uvedeny i vzorce všech zjištěných ukazatelů.

Z ukazatelů rentability jsou uvedeny rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv resp. celkového kapitálu a rentabilita tržeb. Všechny ukazatele rentability, stejně jako ostatní ukazatele pracující s jednou z forem zisku, jsou v roce 2014 ovlivněny propadem zisku způsobeným zejm. nárůstem odpisů dlouhodobého majetku (z cca 4,2mil. Kč na 6,8 mil. Kč), a proto je jejich hodnota záporná.

Tabulka 7: Vybrané ukazatele finanční analýzy společnosti LaserTherm

		2012	2013	2014
UKAZATELE RENTABILITY				
<i>Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)</i>	zisk / vlastní kapitál	3,86%	4,12%	-34,92%
<i>Rentabilita aktiv (ROA)</i>	zisk / celková aktiva	3,28%	2,08%	-12,77%
<i>Rentabilita tržeb (ROS)</i>	zisk / tržby	9,16%	1,64%	-16,99%
UKAZATELE OBRATU				
<i>Obrátka aktiv</i>	tržby / celková aktiva	0,43	1,17	0,79
<i>Obrátka pohledávek</i>	tržby / pohledávky z obchodních vztahů	3,67	9,79	6,68
<i>Obrátka závazků</i>	tržby / závazky z obchodních vztahů	39,39	88,61	8,12
<i>Doba obratu aktiv</i>	365 / obrátka aktiv	848,45	311,39	463,33
<i>Doba obratu pohledávek</i>	365 / obrátka pohledávek	99,86	37,29	54,61
<i>Doba obratu závazků</i>	365 / obrátka závazků	9,30	4,12	44,94
UKAZATELE LIKVIDITY				
<i>Běžná likvidita (L3)</i>	oběžná aktiva / krátkodobé závazky	3,76	2,21	2,56
<i>Okamžitá likvidita (L1)</i>	peněžní prostředky / krátkodobé závazky	2,73	1,42	0,25
UKAZATELE ZADLUŽENOSTI				
<i>Celková zadluženost</i>	cizí zdroje / celková aktiva	14,05%	45,93%	62,76%
<i>Koeficient samofinancování</i>	vlastní jmění / celková aktiva	85,07%	50,46%	37,24%
<i>Dlouhodobá zadluženost</i>	dlouhodobé závazky / celková aktiva	-	26,51%	34,70%
UKAZATELE CASH-FLOW				
<i>Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)</i>	oběžná aktiva – krátkodobé závazky	8 339	8 931	11 574
<i>Cash-flow rentabilita tržeb</i>	(čisté cash-flow ²) / tržby	22,40%	11,33%	4,01%
<i>Cash-flow rentabilita aktiv</i>	(čisté cash-flow) / celková aktiva	9,66%	13,28%	4,74%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2015

Kromě roku 2014 mají hodnoty rentability celkem standardní vývoj např. i v porovnání s oborovými průměrnými hodnotami. Vývoj rentability tržeb je dále ovlivněn poklesem tržeb z prodeje zboží, který zaznamenal pokles z roku 2013 na rok 2014. Tržby z hlavní činnosti, tj. z poskytování služeb (tedy položka výkony) nevykazovaly žádné extrémní výkyvy.

² Čisté cash-flow se vypočítá jako součet zisku po zdanění a odpisů. (Režňáková a kol, 2010)

Ukazatele obratu jsou definovány jako podíl obratu (tedy sumy tržeb) a příslušné položky, jejíž obrat chceme získat. Dá se říci, že jejich vývoj částečně koresponduje s vývojem tržeb podniku, ve výši těchto ukazatelů se tedy jistě projeví způsob úhrady. Jeho detailnější rozbor bude uveden v následující kapitole věnované analyzování řízení likvidity a cash-flow ve zkoumaném podniku. Je však zapotřebí alespoň uvést, že úhrady ze stran zákazníků společnosti probíhají po částech formou zálohových plateb (co se týče dodávky systémů), proto se ve fázi rozpracovanosti neobjeví ve výnosech celá částka hodnoty zakázky. Tato skutečnost má pak vliv na výši těchto ukazatelů.

Ze skupiny ukazatelů obratu jsou uvedeny obrátky a doby obratu jednak aktiv a dále pohledávek a závazků. Ukazatele obratu zásob jsou vynechány záměrně, neboť podnik žádné zásoby (mimo držení nedokončeného zboží) neuchovává.

Dle hodnot v tabulce je vidět uspokojivé využití aktiv, které zatím sice nedosahuje odvětvových hodnot, ale je přijatelné. V roce 2014 nastal pokles obratu aktiv z důvodu již zmíněného poklesu tržeb za zboží a také nárůstem hodnoty aktiv. Do budoucna se však očekává, že nově pořízená aktiva přinesou přiměřený efekt v podobě nárůstu tržeb, resp. marže. (Nelze také zapomínat na část budoucích tržeb zatím vázanou v rozpracované výrobě, která bude ještě inkasována.) S tím poroste rovněž obrat aktiv. Doba obratu aktiv pak zaznamenala nejprve klesající charakter, v roce 2014 došlo opět k nárůstu z důvodu poklesu části tržeb a nárůstu aktiv.

Ostatní ukazatele obratu mají obdobný trend kvůli již uvedeným příčinám, obrátka pohledávek i závazků je nejprve rostoucí a následně klesající, u dob obratu je průběh inverzní. Podstatná je rovněž skutečnost, že podnik vykazuje vyšší dobu obratu pohledávek než závazků, během posledního roku se obě hodnoty značně přiblížily. Bylo by vhodné, aby tento vývoj pokračoval i nadále, tak by společnost předešla možným potížím v souvislosti se svou schopností splácet závazky.

Zbývající část tabulky je již soustředěna výhradně na ukazatele týkající se likvidity a cash-flow. Jedná se o ukazatele odhalující míru likvidity podniku, dále míru zadlužení, jež má na likviditu rovněž nemalý vliv.

Z ukazatelů likvidity jsou uvedeny pouze dvě kategorie, neboť podnik nevlastní standardní zásoby a tudíž by pohotová likvidita byla shodná s běžnou likviditou. Likvidita podniku byla v předchozích letech celkem vysoká (i v porovnání s oborovými hodnotami), v současné době je na přijatelné úrovni, a to jak její běžná, tak i okamžitá varianta. Odůvodnění jejich vývoje je následující.

Oběžná aktiva vykazují na první pohled rostoucí trend. V roce 2014 byla však jejich hodnota zvýšena o půjčku společníkovi, která činila více než 4 mil. Kč (tj. cca 25% hodnoty oběžného majetku), a dále o nedokončenou výrobu vykázanou v zásobách (tvořící také téměř 25% celkových oběžných aktiv). Znamená to, že bez těchto mimořádných položek by byla hodnota oběžných aktiv zhruba poloviční, v důsledku toho by značně poklesla jak hodnota obou ukazatelů likvidity, tak i ukazatele týkajícího se pracovního kapitálu, resp. čistého pracovního kapitálu. Je tedy vhodné brát hodnotu zejm. běžné likvidity s rezervou.

Také zadluženost ovlivňuje podnikovou likviditu, míra zadlužení společnosti je rostoucí a v současné době činí cca 60% (s růstem celkové zadluženosti přirozeně klesá koeficient samofinancování). V roce 2013 bylo zadlužení společnosti na úrovni cca 46% (čímž se přiblížila odvětvovému průměru), ale o rok později, tj. v roce 2014, díky dalšímu úvěru jeho zadluženost vzrostla. Nárůst způsobil krátkodobý úvěr čerpaný společností na nákup nové technologie (resp. robotizovaného pracoviště zajišťujícího realizaci této technologie). Výše úvěru tvoří jednu polovinu hodnoty této technologie, kdy druhá polovina byla hrazena formou čerpání státní dotace (druhá polovina se tudíž neodepisuje a její hodnota není ani vykázána v majetku podniku). Nově zavedená technologie se týká povrchové úpravy strojních součástí a má nahradit dvě staré konvenční technologie – nitridaci a cementaci. Vzhledem k tomu, že objem potenciálních zakázek před zavedením technologie byl poměrně vysoký, předpokládá se časná návratnost této investice.

Na základě této skutečnosti je relevantnějším ukazatelem měření míry zadlužení dlouhodobá zadluženost, jejíž hodnota je již o dost příznivější. Neohrožuje stabilitu podniku a zároveň zvyšuje jeho likviditu, ještě se tedy projevuje pozitivní vliv finanční páky.

Poslední skupinu tvoří ukazatele cash-flow. Jsou zde uvedeny jednak čistý pracovní kapitál a jednak rentabilita tržeb a aktiv z cash-flow. Čistý pracovní kapitál je vyčíslen jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Jeho vypovídací hodnota je tedy obdobná, jako u běžné likvidity. Hodnota čistého pracovního kapitálu je vysoká a relativně stabilní.

Kromě výše uvedených mimořádných položek v oběžném majetku, jež zkreslují tyto ukazatele, nesmí být opomenut ani fakt, že neustále roste podíl krátkodobých pohledávek na oběžných aktivech (viz rozvaha). Kdykoliv může nastat situace, kdy některý ze zákazníků nebude schopen své závazky splácet a jeho pohledávka u společnosti se tímto stane nedobytnou.

Na závěr jsou uvedeny ještě ukazatele rentability tržeb a aktiv zjištěné z cash-flow. Tyto ukazatele udávají, jakou mírou čisté cash-flow pokrývá tržby, resp. aktiva společnosti. Co se týče aktiv, jejich hodnota vykazuje růst během celých tří let. Čisté cash-flow (neboli zisk po zdanění + odpisy) v roce 2013 nejprve narostlo a poté v dalším roce zaznamenalo pokles – tento trend kopíruje i ukazatel cash-flow rentability aktiv. Výše ukazatele byla v prvních dvou letech celkem příznivá, rok 2014 skrze velký propad výsledku hospodaření způsobil značný pokles prostředků pro krytí, ať už aktiv, tržeb atd. Bylo uvedeno, že propad výsledku hospodaření (VH) byl způsoben velkým nárůstem odpisů. Čisté cash-flow je ale o vliv odpisů očištěno a přesto je výsledek cash-flow rentability aktiv nevalný.

Tabulka 8: Doplnující hodnoty k ukazatelům finanční analýzy

Data v tis. Kč	2012	2013	2014
Zisk po zdanění	707	788	-4 946
Odpisy	1 374	4 241	6 781
Čisté cash-flow	2 081	5 029	1 835
Tržby celkem	9 291	44 394	30 525
Aktiva celkem	21 538	37 874	38 748

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2015

Jak je zřejmé z tabulky 8, přírůstek aktiv byl v roce 2013 výrazně vyšší než v roce následujícím, stále však vykazují rostoucí tendenci. Je třeba se tedy zaměřit zpět na výsledek hospodaření. Z výkazu zisku a ztráty výše lze vysledovat, že značný nárůst v roce 2014 zaznamenaly osobní náklady.

Jak je známo, s růstem výrobních zdrojů (tedy i lidské práce) přírůstek produkce klesá, každý další dodatečně najatý zaměstnanec tedy odvede menší množství práce, tím se tato práce stává dražší a snižuje konečný výsledek hospodaření.

Neméně zásadní ve vlivu na VH je skutečnost, jež byla zmíněna již výše, a tou je vázání části tržeb v nedokončené výrobě. Tyto tržby je ve výkazech společnosti objeví až v dalším roce, v roce 2014 budou tržby a rovněž výsledek hospodaření o tuto částku nižší.

O uvedené položky je nižší konečný výsledek hospodaření, čímž je způsobena i nízká hodnota rozebíraného ukazatele.

Oproti tomu cash-flow rentabilita tržeb je klesající po celou dobu. Trend obou položek (čistého cash-flow i tržeb) je shodný, pokles tržeb v roce 2014 byl ovšem relativně nižší, než tomu bylo u druhé položky (viz tabulka 8). Z toho pak plyne stav uvedený v tabulce 7.

Výsledkem je, že hodnota čistého cash-flow v roce 2014 byla velmi nízká vzhledem k ostatním položkám. Dle předpokladů, jako např. očekávaný pokles nárůst tržeb jednak inkasováním závěrečných plateb po předání nyní rozpracovaného zboží a jednak nárůstem zakázek vlivem zavedení nové technologie, lze počítat se zlepšením výsledku hospodaření podniku i jeho cash-flow.

U všech ukazatelů vycházejících z hodnoty aktiv pak dochází ke zkreslení tím, že nová technologie pořízená v roce 2014 v hodnotě přibližně 11 mil. Kč byla v aktivech vykázána pouze v poloviční výši, neboť část pořízená z dotace není odepisována, proto se ani nezahrnuje do majetku.

Shrnutí finanční analýzy

Nejprve byly analyzovány rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash-flow. Nejdůležitějšími body souvisejícími s podnikovou likviditou, jsou následující.

Zkreslení dat finanční analýzy způsobuje záležitost s novou technologií pořízenou částečně formou státní dotace, kdy byla v aktivech vykázána neúplná částka hodnoty technologie. Tím budou ovlivněny všechny ukazatele, vycházející při výpočtu z hodnoty aktiv.

Co se týče oběžných aktiv, nově bylo v roce 2014 vykázáno do položky zásob, jedná se však pouze o rozpracované zařízení. Další novou položkou je zde dlouhodobá pohledávka za společníkem, kdy se jedná o nezanedbatelnou částku, činí zhruba 25% celkových oběžných aktiv. Tyto dva údaje ovlivňují ukazatele vypovídající o likviditě podniku, jako je běžná likvidita, nebo čistý pracovní kapitál. Oba ukazatele jsou tímto navýšeny, i když se jedná o vázání velké části prostředků, s jejichž uhrazením je spjato určité riziko.

Likvidita společnosti je ovlivněna i rostoucím podílem pohledávek na oběžném majetku, dle vzorce pro běžnou likviditu je sice skrze pohledávky navýšena schopnost podniku splácet splatné závazky, avšak v pohledávkách jsou vázány prostředky podniku, což může hrazení závazků spíše zkomplikovat.

Vlastní kapitál podniku se v roce 2015 snížil na přibližně 36% celkových zdrojů, což značí rostoucí zadlužení. Společnost v současné době čerpá jak dlouhodobý, tak krátkodobý úvěr. Vzhledem k účelu čerpání krátkodobého úvěru se neočekává v této záležitosti hrozba narušení stability podniku.

Pokud se jedná o výkaz zisku a ztráty, pak hlavními položkami s vlivem na cash-flow a rovněž na likviditu jsou výsledek hospodaření a odpisy. Výše odpisů se má dle plánu v roce 2015 oproti předchozímu roku ještě navýšit, znamená to opět značné snížení výsledku hospodaření. To by mělo být v roce 2015 však kompenzováno předpokládaným navýšením tržeb.

Ohledně výkazu cash-flow lze konstatovat, že během roku 2014 zaznamenal značný pokles: Ten byl však z velké části způsoben opravami v účetnictví, které měly souvislost ještě s rokem 2013. Jinak by hodnota peněžních prostředků v roce 2013 byla výrazně nižší, tudíž ani propad peněžních prostředků v roce 2014 by nebyl tak dramatický.

Z ukazatelů finanční analýzy lze pro nedostatečnou věrohodnost vyřadit jednak ukazatele vycházející z hodnoty aktiv, tak i ukazatele likvidity. Celkově se na základě analýzy dá usuzovat na stále ještě pro podnik bezpečné zadlužení, rovněž celkem sladěné řízení pohledávek a závazků. Absolutní hodnota pohledávek je však celkem vysoká.

Tabulka 9: Detailní pohled na pohledávky společnosti

	2013		2014	
Krátkodobé pohledávky (z rozvahy)	5 827		7 363	
<i>Pohledávky z obchodního styku</i>	4 535		4 567	
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	891		2 216	
	Podíl na aktivech	Podíl na tržbách	Podíl na aktivech	Podíl na tržbách
Krátkodobé pohledávky	15,4%	13%	19%	24%
<i>Pohledávky z obchodního styku</i>	12%	10%	12%	15%
<i>Krátkodobé poskytnuté zálohy</i>	2,35%	2,01%	5,72%	7,26%

Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů společnosti, 2015

Objemově nejvýznamnější složky pohledávek jsou pro přehlednost naznačeny v tabulce 9, jednak absolutně a jednak jejich vývoj během posledních dvou let v porovnání s celkovými aktivy a tržbami.

Tímto je zakončena analýza jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí společnosti LaserTherm. Byly rozebrány vnitřní i vnější faktory působící na podnik, zvýšená pozornost byla věnována vlivům na podnikovou likviditu a jeho hotovostní toky.

Za každou ucelenou částí analýzy byly shrnuty nejdůležitější body, které jsou součástí následující podkapitoly v podobě přehledné tabulky.

4.6 SWOT ANALÝZA

Všechny výše uvedené shrnující odstavce, resp. jejich pro podnik nejvýznamnější položky, byly seskupeny do níže uvedené tabulky 10. Tabulka znázorňuje významné položky zahrnující rizikové faktory podniku, a to nejen v negativním, ale i pozitivním slova smyslu.

Tabulka 10: SWOT analýza společnosti LaserTherm

SWOT analýza		
	<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<i>Vnější okolí podniku</i>	▪ výhody plynoucí z dotací	▪ závislost na vývoji průmyslu
	▪ dobré vztahy se zákazníky	▪ potřeba neustálého technologického vývoje
	▪ velký prostor pro vývoj a inovace	▪ náročnost na kvalifikované zaměstnance
	<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<i>Vnitřní okolí podniku</i>	▪ malá potřeba marketingu	▪ vysoká odpovědnost za zpracovávané díly
	▪ certifikace	▪ informační systém nepodporuje řízení likvidity a cash-flow
	▪ spolupráce s univerzitními institucemi	▪ vysoké procento pohledávek
	▪ nejsou zapotřebí skladovací prostory	▪ není sestavován výkaz cash-flow

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V horní části jsou uvedeny rizikové faktory plynoucí z vnějšího okolí, tedy pozitivní příležitosti a negativní hrozby. Dolní část tabulky je věnována faktorům plynoucím zevnitř podniku, znázorňuje silné stránky, které je třeba posilovat pro zachování stability a konkurenceschopnosti podniku, a slabé stránky, kdy je naopak třeba snižovat jejich vliv, případně je zcela eliminovat.

4.7 FINANČNÍ PLÁN

Finanční analýza se zabývala finanční minulostí společnosti. V rámci této kapitoly bude věnována pozornost její budoucnosti, kdy bude sestaven stručný plán očekávaných budoucích hodnot. Strategie společnosti pro rok 2015 spočívá v dojednání dlouhodobé zakázky, která bude přinášet vyšší tržby, ale zapotřebí budou i příslušné investice a navýšení nákladové položky. Zmiňovaný plán bude postaven právě na předpokladu získání takové investice, uvedené hodnoty budou odrážet odpovídající průběh jednotlivých položek.

4.7.1 Plánovací proces ve společnosti

Plánování je nedílnou součástí při řízení podnikových procesů. Vedení společnosti LaserTherm rovněž využívá plány, a to jak pro sledování a hodnocení výkonnosti podniku, tak i pro kontrolu plnění očekávaných hodnot.

Na základě minulých výsledků jednoho až dvou roků nazpět je vyhodnocována efektivita podniku, kdy se vychází z efektivit prováděných činností. Vyhodnocovány jsou záležitosti ohledně zaměstnanců, tj. vývoj počtu zaměstnanců, jejich výkonnost přepočtená na úvazek, vývoj mezd a další, z oblasti procesů se hodnotí tržby v dané činnosti, reklamace, ztráty a apod. Činnost společnosti je rozdělena na výrobní a obchodní činnost a pro každou z nich zvlášť jsou sledovány a vyhodnocovány údaje o výkonnosti (např. efektivita na zaměstnance, popř. přepočet ve vztahu k režijním nákladům atd.). I když jsou zakázky realizované společností individuální, jsou zde tendence porovnávat podobné zakázky.

Po skončení každého roku se provádí analýzy podnikových výsledků, hodnotí se, zda byly nebo nebyly dosaženy hodnoty určené plánem. Na základě toho se dále zjišťují příčiny nastalého vývoje, jsou-li dosažené hodnoty nižší než plánované, pak se určují rizikové události a činnosti, resp. procesy, které byly příčinou tohoto vývoje. Do budoucna se realizují kroky, jež mají těmto rizikům předejít. Pokud bylo například možné určitou činnost v jednom roce vykonávat za určitých podmínek a v dalším roce už tyto podmínky nestačily, pak se vyhodnocuje, zda šlo opravdu o nedostatečné kapacity, popř. o nedostačující kvalifikaci, nebo chyby ze strany řízení.

Vyhodnocení minulých dat je pak výchozím materiálem pro sestavení plánu do budoucna. Ten určuje předpokládaný budoucí vývoj společnosti jako celku, ale i z hlediska dílčích údajů (např. vývoj obratu, počtu a kvalifikace potřebných zaměstnanců apod.).

Podle zhodnocení minulého průběhu procesů lze určit potenciál podniku a jeho výrobní kapacity, na základě těchto dat se rovněž plánují zakázky.

4.7.2 Očekávané hodnoty pro rok 2015

V rámci řídicího procesu jsou ve společnosti ročně sestavovány plány na následující účetní období. Pro rok 2015 byly připraveny dvě možné strategie. Následující hodnoty reprezentují možnost, kdy společnost předpokládá během roku získat dlouhodobou zakázku na období alespoň 3 let. Pro realizaci této zakázky by bylo zapotřebí investovat do nového strojního zařízení, dále rozšířit výrobní plochu, najmout nové zaměstnance. Zároveň by získání dlouhodobé zakázky přineslo příslušné navýšení tržeb. Hodnoty uvažované za předpokladu zahájení činnosti rozšířené o tuto zakázku od července 2015 jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka 11: Plán výsledku hospodaření společnosti pro rok 2015

	(hodnoty uvedeny v tis. Kč)
Tržby za prodej zboží	19 923
Náklady vynaložené na prodej zboží	18 111
Výkony	28 000
Výkonová spotřeba	16 520
Přidaná hodnota	13 292
Osobní náklady	8 152
Odpisy investičního majetku	7 890
Ostatní výnosy	193
Ostatní náklady	954
Výsledek hospodaření za účetní jednotku	-3 511

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Konzultace ve společnosti), 2015

Tabulka 11 znázorňuje plán nákladů a výnosů, kdy primárně jsou plánovány údaje související s hlavními činnostmi. Vysokou nákladovou položkou jsou zde rovněž osobní náklady a odpisy investičního majetku. Po odečtení odhadovaných částek ostatních výnosů a nákladů je uveden v závěru tabulky plánovaný výsledek hospodaření. Ten je, stejně jako v roce 2014, stále ještě záporný, neboť položka odpisů oproti minulému roku ještě vzrostla a významné snížení způsobily již zmíněné osobní náklady, zde se projevilo přijetí nových zaměstnanců do rozšířené výroby.

Plán příjmových a výdajových položek roku 2015 je shrnut tabulkou 12. Jsou zde uvedeny hodnoty celkových tržeb a nákladů za poskytnuté zboží a služby, které jsou snižené o plánované procento pohledávek a závazků.

Dále jsou uvedeny osobní výdaje, na rozdíl od osobních nákladů, do výdajů tohoto roku spadá 11 výplat roku 2015 a jedna z roku 2014, kdy v prosinci minulého roku vznikl pouze nárok zaměstnanců na tuto mzdu, vyplacena byla až v roce následujícím. Rovněž se počítá s navýšením stavu zaměstnanců až od července.

Tabulka 12: Plán příjmů a výdajů společnosti pro rok 2015

	(hodnoty uvedeny v tis. Kč)
Hodnota krátkodobých pohledávek	2 600
Celkové příjmy z tržeb	45 323
Hodnota krátkodobých závazků	2 880
Celkové výdaje za prodané zboží a služby	31 751
Osobní výdaje	8 030
Ostatní příjmové položky	43
Ostatní výdajové položky	930
Čistý tok peněžních prostředků	4 655

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Konzultace ve společnosti), 2015

Souhrn odhadů ostatních příjmových a výdajových položek (sem spadají např. ostatní provozní výnosy a náklady, nákladové a výnosové úroky apod.) obsahuje předpokládané stavy zbývajících toků peněžních prostředků. Závěrem je vyčíslen čistý tok peněžních prostředků. Na základě uvedených odhadnutých údajů lze konstatovat zlepšení cash-flow oproti minulému roku, které by mělo být zajištěno právě získáním zmiňované dlouhodobé zakázky. Vzhledem k příčině vzniku vysoce záporného cash-flow v předcházejícím roce však nelze provést nezkreslené porovnání let 2014 a 2015.

5 ANALÝZA CONTROLLINGU LIKVIDITY A CASH-FLOW

Pátá kapitola se svým obsahem zaměří na rozbor systému řízení likvidity a cash-flow ve společnosti LaserTherm. Bude pojednáno o jednotlivých možnostech řízení obou položek a bude analyzováno, jak si společnost v těchto záležitostech počíná, kde si při jejich řízení vede dobře a kde má naopak rezervy.

Výchozí přitom budou údaje z předcházejícího textu, zde však budou rozebrány detailněji. Po analyzování této oblasti bude následující kapitolou navázáno v podobě navržené možnosti, jak lze právě slabší místa v řízení platební schopnosti společnosti ošetřit a zároveň zlepšit jeho finanční situaci a stabilitu.

V první fázi bude pozornost věnována cash-flow, jakožto nejdůležitějšímu řídicímu nástroji likvidity, a jeho řízení v rámci společnosti. Následovat bude analýza řízení dalších faktorů majících vliv na likviditu podniku, tj. zejména složky oběžného majetku a dále i řízení závazků a ostatních dluhů společnosti. Na závěr kapitoly bude řízení jednotlivých položek ovlivňujících likviditu shrnuto a vyhodnoceno.

5.1 ROZBOR ŘÍZENÍ LIKVIDITY A CASH-FLOW VE SPOLEČNOSTI

V teoretické části práce byly uvedeny různé možnosti, jak lze v podniku řídit jeho platební schopnost a udržet ho dost stabilní na to, aby mu nevznikly potíže s velkým množstvím vázaných prostředků do zásob nebo pohledávek, přílišným zadlužením apod. Byly jmenovány způsoby, jak udržet podnik dostatečně likvidní a jak tuto likviditu řídit. S tím rovněž souvisí schopnost řízení cash-flow, což lze označit jako jeden z nástrojů právě co se týče řízení likvidity.

5.1.1 Řízení peněžních toků

Pokud jde o výkaz cash-flow, v rámci podniku není běžně sestavován. Tok peněz je sledován pravidelně vedením společnosti, a to zejména skrze výpisy z bankovního účtu. Mimo to není evidován žádný soupis současně příjmových i výdajových položek, to však neznamená, že peněžní toky nejsou vůbec sledovány. Ačkoliv podnik nepracuje ani s výkazy cash-flow a příliš neprovádí žádné detailnější výstupy z účetnictví, ředitel společnosti aktivně pracuje s plány a jejich průběžným vyhodnocováním. (Konzultace ve společnosti)

V rámci kontroly průběhu plánu je logickým postupem sledován i přibližný průběh peněžních toků, takovéto zhodnocení pohybu peněz do podniku a z něj se pak provádí pravidelně.

Jedná se o kombinaci softwarových možností podniku, spolu s podklady externího účetnictví a propojení fakturačního systému s internetovým bankovníctvím.

U příjmových položek je sledována zejm. aktuální platební morálka zákazníků při splácení pohledávek, výdajové položky jsou pak hodnoceny ve vztahu k jejich hodnotám z minulého roku, kdy se berou v úvahu i nastalé změny, jako např. přijetí nových zaměstnanců, nákup nového zařízení apod. Vzhledem k variabilitě zakázek je obtížnější provádět srovnávání, přesto vedení provádí alespoň vzájemné porovnávání údajů podobných zakázek. (Konzultace ve společnosti)

5.1.2 Řízení pohledávek a jejich inkasa

Pohledávky společnosti tvoří z největší části pohledávky z obchodních vztahů. Těm bude v této podkapitole také věnována největší pozornost. Kromě nich zahrnuje položka krátkodobých pohledávek poskytnuté zálohy, někdy ještě pohledávky za státem.

Co se týče řízení pohledávek, jeho průběh ve společnosti je následující. Na základě podkladů externího účetního jsou sledovány pohledávky po splatnosti podle jednotlivých zákazníků. Jsou rozděleny na skupiny podle doby uplynulé od této splatnosti a skrze výpisy z bankovního účtu se pak sledují úhrady jednotlivých pohledávek, v případě prodlení jsou zákazníci upomínáni. (Konzultace ve společnosti)

Záležitost pohledávek se nyní v podniku aktivně řeší. Stále narůstá počet zakázek, zejm. ve výrobní činnosti (oproti původním přibližně 600 výrobním zakázkám v roce 2013 je pro rok 2015 odhadován nárůst již na 1 500 zakázek) a platební morálka se rozhodně nezlepšuje.

Zapotřebí je opět rozlišit dvě činnosti, zakázkovou výrobní činnost a dodávky a integrace systémů. U zakázkové činnosti je standardně nastavena doba splatností 30 dní od předání díla. Výjimku tvoří zákazníci, zejm. větší firmy z oboru automobilů, jež jsou přímými dodavateli např. pro Škoda Auto, nebo Hyundai. Tito klienti jsou závislí na splatnostech velkých automobilek a snaží se odrážet ve svých odběratelských smlouvách jejich splatnosti. Tato splatnost pak bývá často 60 až 90 dnů. Standardně je tedy doba splatnosti dána s tím, že po konzultaci je vedení společnosti ochotno přistoupit na její prodloužení. Prodloužení doby splatnosti vyplývá také z platební morálky zákazníka. Pokud existuje jistota, že zákazník své dluhy uhradí a tento zákazník realizuje zakázky pravidelně (tzn. že jeho zakázky jsou pravidelně rozloženy do celého roku), pak je u něho tolerována určitá prodleva ve splatnosti. (Konzultace ve společnosti)

Co se týče obchodní činnosti, tzn. dodávek systémů, jedná se o zakázky v hodnotách zhruba od 50 000 euro až do 500 000 euro. Ceny se pohybují řádově výše než u výrobní činnosti, proto je zde kladen velký důraz na to, aby byl podnik a jeho pohledávky nějakým způsobem zajištěn a minimalizoval riziko, že pohledávka nebude inkasována. Rovněž kvůli urychlení celé zakázky má společnost LaserTherm v obchodních podmínkách celkovou realizaci zakázky (i jednotlivé platby) rozdělenou na úseky. První část bývá po podepsání kupní smlouvy. Aby bylo možné vyhovět zákazníkovi v co nejkratším časovém termínu, je vyžadována první splátka do týdne, maximálně do 14 dnů od uzavření smlouvy. Tato první platba bývá převážně ve výši 30 až 40% hodnoty kontraktu. Druhou platbu (ta bývá ve výši přibližně 30 až 60%) je možné realizovat dvěma způsoby. Důležitým faktorem je zde zkušenost se zákazníkem, tj. klade se důraz na určitou bonitu klienta, rozhodování probíhá rovněž na základě referencí. Když je reference dobrá, nebo jsou s tímto klientem dobré zkušenosti, pak je požadována druhá platba ve výši 30 až 60% tak, abychom v této fázi bylo uhrazeno přibližně 80 až 90% stroje (tzn. aby druhá platba pokryla veškeré náklady a režie) a doba splatnosti je zde do 14 dnů po dodání systému zákazníkovi.

Pokud však se zákazníkem nejsou dobré zkušenosti, nebo na něj existují určité i negativní reference, tak je požadavek na uhrazení druhé platby ještě před vyexpedováním stroje. Klientovi se s čtrnáctidenním předstihem dá na vědomí, že stroj bude dokončen např. do 14 dnů a do 14 dnů je společnost schopna ho klientovi vyexpedovat. Po dvou týdnu od uvědomění má tedy klient lhůtu pro uhrazení druhé platby.

Poslední část platby (10 až 20%), je uplatňována vždy při oficiálním předání realizovaného díla. Přitom vždy záleží na konkrétních podmínkách nebo dohodách obou stran, co všechno proces předání zahrnuje. Je-li to pouze zprovoznění stroje, nebo je to i zaškolení, provedení výrobního vzorku apod. Splatnost závěrečné faktury je stanovena v délce 30 dnů. (Konzultace ve společnosti)

Tímto způsobem je tedy řízena splatnost zakázek. Jak již byl řečeno, ne všichni klienti mají dobrou platební morálku. Pokud se zrovna nejedná o dodavatele velkým automobilovým koncernům, nebo jiné subjekty s posunutou splatností, pak je vedením společnosti pravidelně sledována výše těchto pohledávek v souvislosti s pohyby na bankovním účtu a pracuje se na jejich brzkém inkasu. Asistentce má k dispozici přehled přijatých plateb, který je aktualizovaný každý týden. Asistentka pak v kooperaci s účetním aktualizují stav zbývajících pohledávek po splatnosti. (Konzultace ve společnosti)

Pohledávky jsou sledovány jednak podle jednotlivých zákazníků a jednak podle doby uplynulé od jejich splatnosti. Na základě podkladů externího účetního, jenž pravidelně podává informace o pohledávkách s uplynulou lhůtou splatnosti, se provádí příslušné kroky.

Urgence pohledávek se řeší na základě vztahu se zákazníkem. Je-li si je zákazník vědom situace, je ochoten vzniklou situaci řešit a sám společnost kontaktuje s návrhy na řešení, popř. se přechodně dostal do zhoršené finanční situace, pak takové pohledávky nejsou řešeny právní cestou. Pokud se však jedná o podnik, který nereaguje, pak je postup následující. Dva týdny po vypršení lhůty splatnosti je zaslána první urgence. Po dalších 14 dnech se zasílá druhá urgence, kde je již výzva k co nejrychlejšímu uhrazení faktury a upozornění, že pokud se tak nestane, spor bude řešen obchodně právní cestou. Tato možnost však byla zatím použita pouze dvakrát. (Konzultace ve společnosti)

Kromě jedné záležitosti z roku 2014 se společnosti vždy podařilo inkasovat všechny vzniklé pohledávky. Zpoždění jejich úhrady však brzdí její rozvoj a komplikuje její situaci při splácení vlastních závazků. Způsobuje dlouhodobější vázání nemalého množství finančních prostředků, které by společnost mohla mít k dispozici. (Konzultace ve společnosti)

5.1.3 Řízení zásob

Jediný materiál, se kterým společnost pracuje, je tvořen výhradně navařovacími prášky, které jsou přidávány do laserových zdrojů pro úpravu materiálových povrchů. Vzhledem k ceně těchto prášků, jež je celkem vysoká, se řídí jejich objednávání systémem Just-In-Time. Na každou novou zakázku je tedy objednáno pouze množství, které je na její realizaci zapotřebí, není objednáno na sklad. Protože společnost udržuje dobré vztahy se svými dodavateli a objednané zboží dojde do několika dnů, tento postup je v současné době optimální.

Z toho důvodu není o zásobách vůbec účtováno a není zapotřebí je řídit, neboť nakoupený materiál jde rovnou do výrobního procesu. (Konzultace ve společnosti)

5.1.4 Řízení peněžních prostředků

Co se týče peněžních prostředků, ve společnosti se dbá o to, aby v pokladně v hotovosti a na bankovním účtu zůstávalo vždy dané procento hodnoty celkových závazků a ostatních dluhů (např. úvěrů v bance). Na základě toho jsou pak řízeny další položky oběžného majetku, aby byl uvedený požadavek alespoň na konci každého měsíce dodržen. (Konzultace ve společnosti)

5.1.5 Řízení závazků a ostatních dluhů

Položka krátkodobých závazků společnosti se skládá ze tří hlavních položek. Jedná se zejm. o závazky z obchodních vztahů, které stejně jako u pohledávek zaujímají největší procento z celkové částky, a proto budou hlavní náplní této podkapitoly. Dále jsou to závazky k zaměstnancům a závazky ze zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. V následujícím bude pojednáno pouze o závazcích z obchodních vztahů.

Obrat závazků je ve společnosti řízen (alespoň co se týče údajů za rok 2014) optimálně vzhledem k obratu pohledávek. Hodnota obratu závazků by měla být vyšší, nebo alespoň stejně tak vysoká, jako je obrat pohledávek, aby byl obratový cyklus peněz v rovnováze, nanejvýš vycházelo krytí zakázek vlastními zdroji pouze po dobu výroby. Tento stav je ve společnosti zachován, čímž se zabraňuje vzniku druhotné platební neschopnosti.

K úhradě závazků pak dochází tímto způsobem. Obdobně jako u pohledávek, i u závazků jsou průběžně sledovány údaje o výši závazků a jejich splatnostech. Vedení společnosti upřednostňuje včasné úhrady zejména kvalitním dodavatelům. Kvalitou se rozumí nejen jakost dodávaného zboží a materiálů, ale i rychlost vyřízení objednávky a dodání objednaného zboží. Jde-li o dodavatele, jehož dodávky jsou méně kvalitní, popř. zcela nekvalitní, doba vyřízení objednávky a dodání je příliš dlouhá, resp. jsou s objednáním spojeny jiné komplikace ze strany dodavatele, pak je úhrada takových faktur záměrně pozdržována. Společnost LaserTherm tak pro kompenzaci vzniklých obtíží, popřípadě hrazení dodatečných nákladů využívá prostředky na úhradu dodávky jako obchodní úvěr.

Pokud se jedná o ostatních dluhů, kam spadají výhradně bankovní úvěry čerpané společností, ty jsou spravovány bankou. Před čerpáním úvěrů i během nich banka požaduje příslušné podklady pro vyhodnocení situace daného podniku. Na základě tohoto vyhodnocení banka poskytne, resp. neposkytne žádanou částku. Tímto způsobem je kontrolováno zadlužení společnosti, aby nepřesáhlo únosnou mez. (Konzultace ve společnosti)

5.2 SHRNU TÍ

Co se týče cash-flow, společnost LaserTherm sleduje peněžní toky, zejm. ty příjmové, a to na základě bankovních výpisů. Ačkoliv nesestavuje výkaz o peněžních tocích, má vedení společnosti přehled nejen o příjmových, ale i o výdajových položkách.

V rámci zachování platební schopnosti podniku jsou pravidelně monitorovány pohledávky po splatnosti a jsou prováděny patřičné kroky pro jejich inkasování.

Přesto je však výše pohledávek po splatnosti celkem vysoká, a to jak v absolutní výši, tak v poměru k celkovým tržbám. Příčinou je i prodlužování splatnosti, nebo určitá tolerance zpoždění úhrady zákazníkům, jež jsou dodavateli velkých podniků, zejm. automobilek. V případě smluvního prodloužení doby splatnosti se výše této pohledávky neobjeví v pohledávkách po splatnosti, druhá varianta má opačný dopad. Obě možnosti však způsobují, že společnost LaserTherm obdrží prostředky později, čímž může být narušena její platební schopnost.

Zásoby jsou jedna z položek, o kterých ve společnosti není účtováno, a proto není třeba se zabývat jejich řízením.

Peněžní prostředky, resp. hotovost v pokladně a peníze na bankovním účtu, jsou v podniku korigovány tak, že jsou udržovány v takové výši, aby si podnik zachoval dostatečnou likviditu. Procento zadržovaných prostředků je odvozováno zejm. na základě výše závazků a dluhů společnosti.

Dobře nastavené je podnikové řízení závazků. Jejich obrat je v podniku sladěn s obratem pohledávek, čímž je předcházeno vzniku druhotné platební neschopnosti. Příznivý je i systém přednostních úhrad kvalitním dodavatelům, kdy u těch méně kvalitních dochází ke kompenzaci snížené kvality čerpáním obchodního úvěru, a to i po uplynutí lhůty splatnosti.

6 NÁVRHY MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ

V rámci předcházející kapitoly byly analyzovány a shrnuty skutečnosti týkající se praktického řízení likvidity a cash-flow ve společnosti LaserTherm. Byly vyhodnoceny jednak oblasti, kde si vede dobře, ale i záležitosti, kde existují určité rezervy. Na základě těchto informací bylo sestaveno několik návrhů, jak zlepšit stávající situaci, tj. změnit nebo doladit přístup k činnostem, které mají vliv právě na likviditu společnosti. Vzhledem k údajům z předcházejících kapitol se návrhy soustředí zejména na úpravu řízení pohledávek, neboť zde je největší prostor pro zlepšování. Kázeň zákazníků není optimální a výše pohledávek se s každým rokem zvyšuje, proto by změny právě v oblasti pohledávek mohly přispět k lepším možnostem řízení likvidity v podniku.

6.1 HODNOCENÍ PLATEBNÍ MORÁLKY

První možností, jak pozitivně ovlivnit podnikové cash-flow (a rovněž likviditu podniku), je zavést hodnocení platební morálky zákazníků společnosti. Mělo by se jednat o zjišťování statistických údajů o platební morálce jednotlivých zákazníků, kdy by každý z nich byl na základě historických údajů ohodnocen příslušným stupněm platební morálky. Tyto informace by byly integrovány přímo do podnikového informačního systému, aby k nim měli přístup všichni zaměstnanci. Zde by byly připojeny k ostatním údajům o jednotlivých zákaznících a dále i do samostatného přehledného souboru, který by shrnoval portfolio zákazníků z hlediska včasnosti jejich úhrad. Na základě doplněného ohodnocení by pak zaměstnanci konkrétním zákazníkům sestavovali nabídky a platební podmínky v nich zahrnuté. Smluvní podmínky, popř. možná zvýhodnění by se odvíjely od toho, jak určitý zákazník v minulosti hradil své splatné závazky. Zákazníci s horším ohodnocením by např. měli povinnost hradit určité zálohové platby předem atp. (Konzultace ve společnosti) Integrace tohoto systému hodnocení by se měla pohybovat přibližně v řádu tisíců korun, efekt by však měl daleko přesáhnout výdaje na zavedení.

Jedná se o návrh vzniklý v rámci společnosti LaserTherm, který by bylo možné ještě doplnit např. o vytvoření několika skupin zákazníků, a to právě na základě výše zmíněného ohodnocení. Vznikly by určité škály, kdy pro každou z nich by mohla být vytvořena určitá předběžná šablona nabídky. Tuto nabídku by bylo možné ponechat, nebo spíše částečně ponechat a zbylé údaje přizpůsobit konkrétnímu zákazníkovi.

6.2 SKONTO ZA ÚHRADY V URČENÉ LHŮTĚ

Motivačním nástrojem pro hrazení nejen včas, ale ještě před stanovenou splatností, by mohlo být zavedení skonta. Jednalo by se o systém, kdy by do smluvních podmínek byl zahrnut dodatek o určitém procentu při brzké úhradě fakturované částky. Při úhradě do týdne od vystavení faktury by bylo procento skonta vyšší, např. 3% fakturované sumy, Ve lhůtě do dvou týdnů by skonto bylo nižší, např. 2%, a při úhradě ve standardní době splatnosti by skonto poskytováno nebylo.

Motivace by spočívala pro stávající zákazníky jednak ve výhodnější ceně za brzkou úhradu, dále by klienti byli motivováni objednávat více, neboť s vyšší hodnotou objednávky by narůstala absolutní hodnota skonta. Takovéto platební podmínky by rovněž mohly přilákat zákazníky nové.

Pokud by měl návrh všechny tyto efekty, pak by společnost nejen rozšířila portfolio svých zákazníků, ale měla by k dispozici prostředky za prodané zboží a služby mnohem rychleji, než je tomu nyní. Těmito prostředky by mohla např. předčasně splácet čerpané úvěry a tak snížit své zadlužení.

Větší množství zákazníků by mohlo mít efekt i v tom, že by bylo možné si ze zákazníků vybírat a sestavit tak stabilní portfolio klientů, nezahrnující klienty se špatnou platební morálkou.

6.3 ROZESÍLÁNÍ E-MAILŮ S UPOZORNĚNÍM

K dosažení lepší platební morálky klientů by měl sloužit třetí návrh. Klienti jsou sice upomínáni po uplynutí lhůty splatnosti, nikoliv však před ní. Proto by mohlo být zavedeno automatické rozesílání e-mailů např. týden, nebo i kratší dobu před skončením lhůty splatnosti. Jsou-li mezi zákazníky společnosti takové firmy, jež mají potíže s hlídáním konců splatnosti přijatých faktur, pak by tento nástroj mohl pomoci oběma stranám, klientovi k uhrazení včas a LaserThermu k rychlejšímu inkasu.

Jelikož evidence pohledávek již není součástí informačního systému podniku, ale je sledována pouze na základě účetních podkladů, pak by pro zavedení návrhu bylo zapotřebí jejich evidenci do podniku zavést, aby rozesílání e-mailů mohlo být automatizováno. V opačném případě by tímto úkolem mohl být pověřen jeden ze zaměstnanců společnosti. Zavedení v podniku by nemělo být nijak nákladné, jednalo by se o částku v řádech stovek až několika tisíců korun.

Spolu se zavedením skonta by tento návrh mohl mít velmi pozitivní dopad na pokles pohledávek. Kromě toho by se snížila potřeba rozesílání dodatečných upomínek na úhradu faktur týden a i déle po uplynutí lhůty splatnosti.

6.4 SESTAVOVÁNÍ VÝKAZU CASH-FLOW

Jako doplňkový nástroj řízení likvidity by pak sloužilo pravidelné sestavování výkazu cash-flow. Ačkoliv bylo uvedeno, že podnik peněžní toky sleduje, neexistuje zde komplexní pohled na všechny tyto položky. Výkaz cash-flow právě takový pohled poskytuje a pomáhá lépe řídit toky peněžních prostředků v rámci podniku, identifikovat a vyřadit přebytečné výdaje a stabilizovat podnikovou likviditu.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo analyzovat, vyhodnotit a posoudit řízení likvidity a cash-flow ve společnosti LaserTherm s.r.o. Na úvod byl vymezen teoretický základ, jenž byl jako výchozí pro následující praktickou část. Zde byly popsány základní pojmy controllingu, zejména pak finančního controllingu. Byly popsány souvislosti mezi controllingem likvidity a řízením cash-flow a specifikovány pojmy a procesy s jejich řízením související. Poté byly definovány nástroje, s jejichž pomocí je možné řídit podnikovou likviditu, skrze tyto nástroje proběhla následně analýza řízení likvidity ve společnosti LaserTherm.

Na základě dostupných údajů získaných z finančního výkaznictví a na základě konzultace v podniku byl proveden rozbor a analýza řídicích procesů v oblasti likvidity. Výstupem bylo jednak shrnutí a zhodnocení těchto procesů a jednak navržení možností, jak tyto procesy upravit a inovovat tak, aby bylo dosaženo důslednějšího řízení platební schopnosti podniku.

Návrhy na zlepšení řízení cash-flow v podniku se týkaly zejména pohledávek, neboť v této oblasti byly zaznamenány určité rezervy. Rovněž na základě nedávných komplikací s dlouhodobým vymáháním určité pohledávky byla pozornost soustředěna právě zde.

Navržená opatření spočívala jednak v zavedení hodnocení zákazníků z hlediska jejich platební morálky. Realizace by měla pomoci zákaznické portfolio roztrždit podle tohoto kritéria do skupin, kdy jednotlivým skupinám by byly poskytovány odlišné smluvní podmínky, zejm. platební. Další záležitost se týkala nabízení určitého skonta za úhradu faktur ještě před vypršením lhůty splatnosti, jakožto motivace jak pro stávající, tak pro potenciálně nové zákazníky. Ke snížení procenta zpožděných úhrad by mělo pomoci zasílání upomínek e-mailů, a to ještě před vypršením splatnosti. Závěrem bylo rovněž navrženo pravidelné sestavování výkazu, což by mělo vedení společnosti zajistit komplexní pohled na příjmové i výdajové složky peněžních toků.

Se zavedením uvedených opatření by samozřejmě byly spojeny určité výdaje, jejich přínos by však nebyl zanedbatelný. Nastal-li by předpokládaný efekt ze zmíněných inovací, vedlo by to nejen ke snížení pohledávek, jak celkem, tak zejm. těch po splatnosti, ale byla by možnost i sestavit stabilnější portfolio zákazníků z hlediska spolehlivosti v platbách.

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Základní charakteristiky operativního a strategického controllingu</i>	18
<i>Tabulka 2: Schéma přehledu o peněžních tocích</i>	29
<i>Tabulka 3: Obecné schéma přehledu cash-flow</i>	30
<i>Tabulka 4: Horizontální analýza rozvahy společnosti LaserTherm</i>	62
<i>Tabulka 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti LaserTherm</i>	64
<i>Tabulka 6: Výkaz o peněžních tocích společnosti LaserTherm za rok 2015.....</i>	66
<i>Tabulka 7: Vybrané ukazatele finanční analýzy společnosti LaserTherm.....</i>	67
<i>Tabulka 8: Doplnující hodnoty k ukazatelům finanční analýzy</i>	70
<i>Tabulka 9: Detailní pohled na pohledávky společnosti</i>	72
<i>Tabulka 10: SWOT analýza společnosti LaserTherm</i>	73
<i>Tabulka 11: Plán výsledku hospodaření společnosti pro rok 2015</i>	75
<i>Tabulka 12: Plán příjmů a výdajů společnosti pro rok 2015.....</i>	76

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Rovnováha podnikových cílů</i>	12
<i>Obrázek 2: Controlling jako štábní útvar</i>	15
<i>Obrázek 3: Controlling jako liniový útvar</i>	15
<i>Obrázek 4: Oblasti úloh controllingu v systému řízení</i>	17
<i>Obrázek 5: Struktura úloh finančního controllingu</i>	21
<i>Obrázek 6: Schéma koloběhu oběžného majetku</i>	36
<i>Obrázek 7: Logo společnosti LaserTherm</i>	46
<i>Obrázek 8: Plzeňská provozovna společnosti LaserTherm</i>	47

Seznam vzorců

<i>Vzorec 1: Ukazatel běžné likvidity</i>	25
<i>Vzorec 2: Ukazatel pohotové likvidity.....</i>	25
<i>Vzorec 3: Ukazatel hotovostní likvidity.....</i>	25
<i>Vzorec 4: Ukazatel finanční páky.....</i>	27
<i>Vzorec 5: Ukazatel celkové zadluženosti</i>	27
<i>Vzorec 6: Ukazatel dlouhodobé zadluženosti.....</i>	28
<i>Vzorec 7: Ukazatel úrokového krytí</i>	28
<i>Vzorec 8: Obratový cyklus peněz</i>	37
<i>Vzorec 9: Ukazatel obratu zásob</i>	40
<i>Vzorec 10: Ukazatel doby obratu zásob.....</i>	40
<i>Vzorec 11: Ukazatel průměrné výše zásob.....</i>	41
<i>Vzorec 12: Průměrná doba vázanosti zásob</i>	41

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

1. DANĚK, Jan., PLEVNÝ, Miroslav. *Výrobní a logistické systémy*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2009, 222 s., ISBN 978-80-7043-416-1
2. DVOŘÁKOVÁ, Lilia., ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. I. díl*. 1. vydání, Plzeň: Nava, 2011, 88 s., ISBN 978-80-7211-397-2
3. ESCHENBACH, Rolf., FIALOVÁ, Pavla., CHMÁTALOVÁ, Eva. *Controlling*. 2. přepracované vydání, Praha: ASPI, 2004, 814 s., ISBN 80-7357-035-1
4. FREIBERG, František. *Finanční controlling: Koncepce finanční stability firmy*. 1. vydání, Praha: Management Press, 1996, 199 s., ISBN 80-85943-03-4
5. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8
6. LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2007, 180 s., ISBN 978-80-251-1492-6
7. MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, 183 s., ISBN 978-80-7380-049-9
8. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 736 s., ISBN 978-80-247-3024-0
9. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010, 191 s., ISBN 978-80-247-3441-5
10. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2012, 268 s., ISBN 978-80-247-4004-1
11. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 466 s., ISBN 80-247-0515-X
12. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání, Praha: Ekopress, 1999, 324 s., ISBN 80-86119-21-1
13. VOLLMUTH, Hilmar., VYSUŠIL, Jiří., SLADKÁ, Ludmila. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. české vydání, Praha: Profess Consulting, 2004, 357 s., ISBN 80-7259-032-4

Internetové zdroje:

14. *BusinessLife*. [online] BusinessLife. Strojírenský speciál MSV 2014, Praha: Marva Media s.r.o., [cit. 20. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.business-life.cz/>
15. *BusinessInfo*. [online] Plzeň: BusinessInfo, 2009, Aktualizace 9. 10. 2009, [cit. 18. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>
16. *LaserTherm*. [online] Plzeň: LaserTherm, 2015, [cit. 10. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.lasertherm.cz/>
17. *MATEX PM*. [online] Plzeň: MATEX PM, 2015, [cit. 15. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.matexpm.com/>
18. *Podnikátor*. [online] Plzeň: Podnikátor, 2015, [cit. 18. 3. 2015] Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/>

Ostatní zdroje:

19. Konzultace ve společnosti

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha společnosti LaserTherm k 31. 12. 2012

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti LaserTherm k 31. 12. 2012

Příloha C: Rozvaha společnosti LaserTherm k 31. 12. 2013

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti LaserTherm k 31. 12. 2013

Příloha E: Rozvaha společnosti LaserTherm k 31. 12. 2014

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty společnosti LaserTherm k 31. 12. 2014

Příloha A: Rozvaha společnosti LaserTherm k 31. 12. 2012

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	46579834

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
LaserTherm spol. s r.o.

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

Hněvkovská 1228/50

Praha 11

14800

Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	23 035,00	-1 497,00	21 538,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	11 482,00	-1 497,00	9 985,00	0,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	11 482,00	-1 497,00	9 985,00	0,00
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	11 482,00	-1 497,00	9 985,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	031	11 365,00	0,00	11 365,00	0,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	3 089,00	0,00	3 089,00	0,00
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	2 535,00	x	2 535,00	0,00
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	554,00	x	554,00	0,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	8 276,00	0,00	8 276,00	0,00
C. IV. 1.	Peníze	059	14,00	x	14,00	0,00
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	8 262,00	x	8 262,00	0,00
D. I.	Časové rozlišení	063	188,00	0,00	188,00	0,00
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	188,00	x	188,00	0,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
				5
	PASIVA CELKEM	067	21 538,00	0,00
A.	Vlastní kapitál	068	18 323,00	0,00
A. I.	Základní kapitál	069	16 000,00	0,00
A. I. 1.	Základní kapitál	070	16 000,00	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	1 140,00	0,00
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	081	1 100,00	0,00
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	082	40,00	0,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	476,00	0,00
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	476,00	0,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	086	707,00	0,00
B.	Cizí zdroje	087	3 026,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	104	3 026,00	0,00
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	105	236,00	0,00
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	109	243,00	0,00
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	135,00	0,00
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	111	708,00	0,00
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	112	1 700,00	0,00
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	114	3,00	0,00
B. III. 11.	Jiné závazky	115	1,00	0,00
C. I.	Časové rozlišení	120	189,00	0,00
C. I. 1.	Výdaje příštích období	121	189,00	0,00

Společnost s ručením omezeným	Povrchová úprava kovů	LaserTherm spol. s r.o. Pozn.: Hněvkovská 1228/50, 148 00 Praha 4 IČ: 46579834, DIČ: CZ46579834
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	
19.03.2013		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti LaserTherm k 31. 12. 2012

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	46579834

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
LaserTherm spol. s r.o.

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

Hněvkovská 1228/50

Praha 11

14800

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
II.	Výkony	004	9 291,00	0,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	9 291,00	0,00
B.	Výkonová spotřeba	008	3 721,00	0,00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	1 097,00	0,00
B. 2.	Služby	010	2 624,00	0,00
+	Přidaná hodnota	011	5 570,00	0,00
C.	Osobní náklady	012	3 577,00	0,00
C. 1.	Mzdové náklady	013	2 631,00	0,00
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	882,00	0,00
C. 4.	Sociální náklady	016	64,00	0,00
D.	Daně a poplatky	017	4,00	0,00
E.	Ódpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	1 374,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	429,00	0,00
H.	Ostatní provozní náklady	027	83,00	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření	030	961,00	0,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	149,00	0,00
O.	Ostatní finanční náklady	045	259,00	0,00
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-110,00	0,00
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	175,00	0,00
Q. 1.	- splatná	050	175,00	0,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	676,00	0,00
XIII.	Mimořádné výnosy	053	31,00	0,00
*	Mimořádný výsledek hospodaření	058	31,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	707,00	0,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	882,00	0,00

Společnost s ručením omezeným	Povrchová úprava kovů	LaserTherm spol. s r.o.
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	-Pozn: Hněvkovská 1228/50, 148 00 Praha 4 IČ: 46579834 - DIČ: CZ46579834
19.03.2013	Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
	Schváleno valnou hromadou dne:	

Příloha C: Rozvaha společnosti LaserTherm k 31. 12. 2013

...mální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	12	46579834

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
LaserTherm spol. s r.o.

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

Hněvkovská 1228/50

Praha 11

14800

Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	43 612,00	-5 738,00	37 874,00	21 538,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	27 283,00	-5 738,00	21 545,00	9 985,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	27 283,00	-5 738,00	21 545,00	9 985,00
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	27 283,00	-5 738,00	21 545,00	9 985,00
C.	Oběžná aktiva	031	16 285,00	0,00	16 285,00	11 365,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	5 827,00	0,00	5 827,00	3 089,00
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	4 535,00	x	4 535,00	2 535,00
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	891,00	x	891,00	554,00
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	401,00	x	401,00	0,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	10 458,00	0,00	10 458,00	8 276,00
C. IV. 1.	Peníze	059	134,00	x	134,00	14,00
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	10 324,00	x	10 324,00	8 262,00
D. I.	Časové rozlišení	063	44,00	0,00	44,00	188,00
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	44,00	x	44,00	188,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období	
			účetní období	účetní období
	PASIVA CELKEM	067	37 874,00	21 538,00
A.	Vlastní kapitál	068	19 111,00	18 323,00
A. I.	Základní kapitál	069	16 000,00	16 000,00
A. I. 1.	Základní kapitál	070	16 000,00	16 000,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	1 140,00	1 140,00
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	081	1 100,00	1 100,00
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	082	40,00	40,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	1 183,00	476,00
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	1 183,00	476,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	788,00	707,00
B.	Cizí zdroje	088	17 395,00	3 026,00
B. III.	Krátkodobé závazky	105	7 354,00	3 026,00
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	501,00	236,00
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	4 803,00	0,00
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	110	380,00	243,00
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	202,00	135,00
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	265,00	708,00
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	1 200,00	1 700,00
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	115	3,00	3,00
B. III. 11.	Jiné závazky	116	0,00	1,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	10 041,00	0,00
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	10 041,00	0,00
C. I.	Časové rozlišení	121	1 368,00	189,00
C. I. 1.	Výdaje příštích období	122	1 368,00	189,00

společnost s ručením omezeným	povrchová úprava a zušlechťování kovů	LaserTherm spol. s r.o. Píseňská 157/98, 150 00 Praha Tel.: 373 700 270, fax: 373 700 273 info@lasertherm.cz IČ: 46579834, DIČ: C246579834
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	
28.03.2014		Pozn.
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti LaserTherm k 31. 12. 2013

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
LaserTherm spol. s r.o.

ke dni 31.12.2013

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

(v celých tisících Kč)

Hněvkovská 1228/50

Praha 11

14800

Česká republika

Rok	Měsíc	IČ
2013	12	46579834

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	25 613,00	0,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	20 811,00	0,00
+	Obchodní marže	003	4 802,00	0,00
II.	Výkony	004	18 781,00	5 081,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	18 781,00	5 081,00
B.	Výkonová spotřeba	008	13 097,00	1 922,00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	3 554,00	578,00
B. 2.	Služby	010	9 543,00	1 344,00
+	Přidaná hodnota	011	10 486,00	3 159,00
C.	Osobní náklady	012	4 952,00	1 669,00
C. 1.	Mzdové náklady	013	3 619,00	1 214,00
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	1 213,00	408,00
C. 4.	Sociální náklady	016	120,00	47,00
D.	Daně a poplatky	017	9,00	4,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	4 241,00	1 247,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	22,00	167,00
H.	Ostatní provozní náklady	027	378,00	52,00
*	Provozní výsledek hospodaření	030	928,00	354,00
X.	Výnosové úroky	042	1,00	0,00
N.	Nákladové úroky	043	93,00	0,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	162,00	6,00
O.	Ostatní finanční náklady	045	268,00	8,00
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-198,00	-2,00
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	211,00	175,00
Q. 1.	- splatná	050	211,00	175,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	519,00	177,00
XIII.	Mimořádné výnosy	053	269,00	31,00
*	Mimořádný výsledek hospodaření	058	269,00	31,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	788,00	208,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	999,00	383,00

Příloha E: Rozvaha společnosti LaserTherm k 31. 12. 2014

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	46579834

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
LaserTherm spol. s r.o.

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

Plzeňská 157/98

Praha 5

15000

Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	51 267,00	-12 519,00	38 748,00	0,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	34 907,00	-12 519,00	22 388,00	0,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	34 827,00	-12 519,00	22 308,00	0,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	80,00	0,00	80,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	031	16 309,00	0,00	16 309,00	0,00
C. I.	Zásoby	032	3 566,00	0,00	3 566,00	0,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	4 200,00	0,00	4 200,00	0,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	7 363,00	x	7 363,00	0,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 180,00	0,00	1 180,00	0,00
D. I.	Časové rozlišení	063	51,00	x	51,00	0,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období
				6
	PASIVA CELKEM	001	38 748,00	0,00
A.	Vlastní kapitál	002	14 164,00	0,00
A. I.	Základní kapitál	003	16 000,00	0,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	012	1 140,00	0,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	015	1 970,00	0,00
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	018	-4 946,00	0,00
B.	Cizí zdroje	019	24 318,00	0,00
B. III.	Krátkodobé závazky	036	4 735,00	0,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	048	19 583,00	0,00
C. I.	Časové rozlišení	052	266,00	0,00

Společnost s ručením omezeným	Zušlechťování kovů	LaserTherm spol. s r.o. Plzeňská 157/98, 150 00 Praha Tel.: 373 700 270, fax: 373 700 273 info@lasertherm.cz IČ: 46579834, DIČ: CZ46579834
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	
31.03.2015		
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty společnosti LaserTherm k 31. 12. 2014

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	46579834

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
LaserTherm spol. s r.o.

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

Plzeňská 157/98

Praha 5

15000

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	11 891,00	0,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	11 739,00	0,00
+	Obchodní marže	003	152,00	0,00
II.	Výkony	004	20 859,00	0,00
B.	Výkonová spotřeba	008	11 049,00	0,00
+	Přidaná hodnota	011	9 962,00	0,00
C.	Osobní náklady	012	7 401,00	0,00
D.	Daně a poplatky	017	19,00	0,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	6 781,00	0,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	2,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	13,00	0,00
H.	Ostatní provozní náklady	027	432,00	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření	030	-4 656,00	0,00
X.	Výnosové úroky	042	3,00	0,00
N.	Nákladové úroky	043	445,00	0,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	18,00	0,00
O.	Ostatní finanční náklady	045	108,00	0,00
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-532,00	0,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	-5 188,00	0,00
XIII.	Mimořádné výnosy	053	242,00	0,00
*	Mimořádný výsledek hospodaření	058	242,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	-4 946,00	0,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	-4 946,00	0,00

Společnost s ručením omezeným	Zušlechťování kovů	LaserTherm spol. s r.o. Plzeňská 157/98, 150 00 Praha Tel.: 373 700 270, fax: 373 700 273 info@lasertherm.cz IČ: 46579834, DIČ: CZ46579834
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	
31.03.2015		
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Abstrakt

TREJBALOVÁ, Lucie. *Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 92 s. , 2015

Klíčová slova: controlling, likvidita, cash-flow

Cílem této práce je controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku. Analyzovaným podnikem je společnost LaserTherm zabývající se zejména aplikací laserových technologií v praxi. Obsah práce zahrnuje nejprve základní informace o společnosti, její historii a záběr její činnosti. Následně je analyzováno okolí společnosti a jsou identifikovány faktory, které na společnost působí. V rámci analýzy okolí je provedena i finanční analýza a shrnutí finanční situace společnosti.

Následuje kapitola zabývající se analyzováním řízení likvidity ve společnosti, rozebírá procesy, s jejichž pomocí je možné řídit podnikovou likviditu a popisuje průběh těchto procesů ve společnosti LaserTherm. Zde je rovněž sestaven plán očekávaných hodnot příjmů, výdajů, výnosů a nákladů společnosti pro rok 2015.

Na zhodnocení řízení likvidity ve společnosti navazuje závěrečná část, která obsahuje navržené možnosti, jak řízení podnikové likvidity zlepšit a dosáhnout tak lepších výsledků.

Abstract

TREJBALOVÁ, Lucie. *Controlling liquidity and cash-flow in a selected company*. Pilsen: Faculty of Economics at University of West Bohemia in Pilsen, 92 p., 2015

Key words: controlling, liquidity, cash-flow

The aim of this work is controlling liquidity and cash-flow in a selected company. Analyzed company is LaserTherm dealing mainly with applications of laser technology in practice. The content of the work involves first basic information about the company, its history and scope of its activities. Then is analyzed the company's environment and identifies factors, which the company operates. The analysis is performed around the financial analysis and summary of the company's financial situation.

The following chapter dealing with analyzing liquidity management in the company, examines processes, enable you to manage corporate liquidity and describes the progress of these processes in the company LaserTherm. There is also a roadmap of the expected values of gains, expenditures, revenues and expenses of the company for the year 2015. On the assessment of liquidity management in the company builds the final part, which contains the suggested ways to improve the management of corporate liquidity and achieve better results.