

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Optimalizace řízení a plánování cash flow

vybraného podniku

**Optimization of the company's cash flow management
and planning.**

Bc. Liana Baryshova

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Liana BARYSHOVA**
Osobní číslo: **K16N0042K**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Optimalizace řízení a plánování cash flow vybraného 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. Charakterizujte peněžní toky a jejich význam pro finanční řízení podniku.
2. Představte metody operativního a strategického řízení a plánování peněžních toků.
3. Analyzujte řízení peněžních toků ve vybraném podniku.
4. Na základě provedené analýzy formulujte návrhy a doporučení pro optimalizaci řízení peněžních toků ve vybraném podniku.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Optimalizace řízení a plánování cash flow vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a použila jen pramenů, které uvedené v příloženém seznamu literatury.

Plzeň dne 24. 04. 2017

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Michaele Krehovské Ph.D., za její cenné rady, připomínky a odborné vedení diplomové práce.

Ráda bych také poděkovala finanční manažerce společnosti ICABS & MPA s.r.o. Kasymové Saodat za čas a vstřícnost při poskytování informací pro účely zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	8
1. Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	9
1.1 Cíle práce	9
1.2 Metody a postupy zpracování	9
2. Teoretická východiska práce	11
2.1 Cash-flow	11
2.1.1 Historie a definice cash flow	11
2.1.2 Vznik výkazu cash flow.....	12
2.1.3 Výkaz cash flow a jeho struktura.....	14
2.1.4 Metody sestavování výkazu cash flow	14
2.1.5 Čistá přímá metoda	15
2.1.6 Nepravá přímá metoda.....	16
2.1.7 Nepřímá metoda.....	17
2.1.8 Integrace výkazu cash-flow s dalšími účetními výkazy	19
2.1.9 Význam sledování a řízení cash flow	21
2.2 Finanční řízení	23
2.2.1 Charakteristika finančního řízení.....	23
2.2.2 Cíle a faktory ovlivňující finanční řízení.....	23
2.2.3 Finanční analýza	25
2.2.4 Struktura a řízení čistého pracovního kapitálu	27
2.3 Finanční plánování.....	29
2.3.1 Zásady finančního plánování	30
2.3.2 Postup a metody finančního plánování	30
2.3.3 Plánování peněžních toků v krátkém a dlouhém horizontu.....	32

2.3.4 Dlouhodobý finanční plán podniku	33
2.3.5 Krátkodobý finanční plán podniku	34
2.3.6 Prognóza cash flow	34
2.3.7 Risk-adjusted forecasting – zohlednění rizik ve finančním plánování	35
2.4.8 Metody stabilizace cash flow	36
<i>3. Praktická část</i>	<i>38</i>
3.1 Charakteristika společnosti 1CABS & MPA s.r.o.	38
3.1.1 Organizační struktura společnosti 1CABS & MPA s.r.o.	39
3.2 Analýza aktuálního finančního řízení cash-flow ve společnosti 1CABS & MPA s.r.o.	39
3.3 Výkaz cash flow 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2015 (přímá metoda)	51
3.4 Analýza řízení čistého pracovního kapitálu	52
3.5 Sestavení výkazů cash flow za roky 2013-2015	54
3.6 Analýza finanční situace 1CABS & MPA s.r.o. na základě ukazatelů na bázi cash flow	60
<i>4. Optimalizace řízení peněžních toků ve společnosti</i>	<i>66</i>
4.1 Shrnutí výkazů cash flow za rok 2015 (přímá a nepřímá metody)	66
4.2 Návrhy na zlepšení finančního řízení a plánování cash-flow ve společnosti 1CABS & MPA s.r.o.	67
<i>Závěr</i>	<i>69</i>
<i>Seznam tabulek</i>	<i>72</i>
<i>Seznam obrázků</i>	<i>73</i>
<i>Seznam grafů</i>	<i>74</i>
<i>Seznam použité literatury</i>	<i>75</i>
<i>Seznam příloh</i>	<i>77</i>
<i>Příloha A</i>	<i>78</i>

<i>Příloha B</i>	80
<i>Příloha C</i>	82
<i>Příloha D</i>	84
<i>Příloha E</i>	86
<i>Příloha F</i>	88
<i>Abstrakt</i>	90
<i>Abstract</i>	91

Úvod

Pro každý podnik je problematika cash flow klíčový problém, kterým by se měla vždy zabývat. Podnikatel by rozhodně měl mít přehled o stavu svých peněžních prostředků a právě cash flow je tím správným prostředkem ke zjištění, kolik peněz daná účetní jednotka skutečně „vyprodukovala“ a jakým způsobem je využila. Taková informace bude důležitá jak pro podnikatele, coby vlastníka společnosti, tak pro případné potenciální investory a věřitele, tj. banky či dodavatele. Vedle běžně zveřejňovaných účetních výkazů jako je Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty totiž Výkaz cash flow přináší konkrétní obraz o finanční situaci podniku a úrovni jeho finančního řízení. Efektivní řízení cash flow ve společnosti je důležitým příznakem "finančního zdraví" podniku, což je předpokladem pro udržitelný růst a dosažení vysokých konečných výsledků v jeho hospodářské činnosti. Znalosti a praktické využití moderních principů, mechanismů a metody efektivního řízení a plánování cash flow umožňuje podnikům, aby zajistily přechod na novou kvalitu ekonomického vývoje v tržním prostředí. Právě díky pečlivému sledování cash flow může podnik předejít zbytečným finančním problémům.

Efektivnost řízení cash flow v podniku je v mnohem závislá na zůstatku peněžních toků. Optimalizace peněžních toků je pak jedním z nejdůležitějších prostředků pro zlepšení úrovně zůstatku cash flow.

Stanovení optimální velikosti peněžních prostředků má v dnešním rozvoji ekonomiky a veliké konkurenci velký význam. Jejich nedostatek či přebytek, může mít závažný negativní dopad na činnost organizace. Následkem čehož může stát platební neschopnost, snížení likvidity, nerentabilita nebo dokonce i ukončení veškeré činnosti organizace.

Optimalizace cash flow je proces výběru nejlepší optimální formy řízení podniku, v souladu s podmínkami a specifiky své hospodářské činnosti, proto je pro finanční management optimalizace cash flow důležitou součástí celkového řízení finanční aktivity podniku.

1. Cíle práce, metody a postupy zpracování

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je s pomocí veřejně dostupných zdrojů a poskytnutých informací od společnosti ICABS & MPA s.r.o., analyzovat řízení a plánování cash flow ve vybrané společnosti. Ukázat na význam cash flow pro finanční řízení společnosti, respektive na důležitost jeho sledování. Dále představit jak přehled výkazu cash flow umožňuje hodnotit nejen aktuální stav peněžních prostředků a jejich změny, ale i příjmy a výdaje a jejich strukturu. Tímto přehledem cash flow poskytnout pohled na rentabilitu a obecně i na finanční řízení společnosti. Na závěr pak na základě provedené analýzy navrhnout opatření a cesty zlepšení řízení cash flow v dané společnosti.

1.2 Metody a postupy zpracování

Práce se skládá ze dvou částí. V první, teoretické části se pomocí studia odborné literatury zaměřené na řízení a plánování cash flow pojednává o přístupech k pojetí a o podstatě peněžních toků. Dále pak byly popsány metody a postupy zpracování výkazu cash flow, analyzovány základní metody řízení a plánování peněžních toků a definovány hlavní ukazatele používané při řízení peněžních toků.

V praktické části byly uplatněny metody standardně používané v odborných a vědeckých publikacích. Pro účely sledování pokrokového procesu řízení peněžních toků ve mnou vybrané společnosti byly použité vnitřní výkazy a tabulky, s jejichž pomocí se provádí řízení a plánování v této společnosti. Pro získání základních vstupních dat jsem použila standardní účetní výkazy, tedy rozvahu, výkaz zisku a ztráty od roku 2013 do roku 2015 této společnosti. Vstupní údaje byly použité pro zpracování výkazu cash flow nepřímou metodou, abych v praxi ukázala na rozdíly obou metod a také na jejich výhody a nevýhody.

Dále v praktické části byly provedeny výpočty a finanční analýza pomocí položek čistého pracovního kapitálu a ukazatelů, vypočtených na bázi cash flow.

Na závěr diplomové práce je uvedeno shrnutí zjištěných výsledků a na základě provedené analýzy byla navrhována konkrétní doporučení pro optimalizaci řízení peněžních toků ve společnosti 1CABS & MPA s.r.o.

2. Teoretická východiska práce

2.1 Cash-flow

2.1.1 Historie a definice cash flow

„Pojem cash-flow má svůj původ v USA, kde si jeho zjišťování a sledování vynutily potřeby kapitálových trhů. Zpravidla se nepřekládá a znamená tok (angl. flow) peněz (cash). Od počátku minulého století se stává předmětem zájmu finanční teorie a v 60. letech se objevuje jako doporučení pro praxi rozšířit finanční výkazy podniků o výkaz cash-flow. Vykazování cash-flow se od roku 1971 stalo v USA (Opinion No. 19) povinnou součástí účetní závěrky podniků. Pozadu nezůstala ani Velká Británie, kde bylo zavedeno od roku 1975 povinné vykazování cash-flow pro všechny podniky s ročním obratem nad 25 tisíc liber, ani Evropská unie, která ve 4. direktivě z roku 1978 doporučuje členským zemím sestavování tohoto výkazu. Výbor pro mezinárodní účetní standardy vydává v roce 1977 pod vlivem Opinion No. 19 mezinárodní účetní standard IAS 7, který upravuje jednotné vykazování cash-flow“ (Sedláček, 2010, s. 47).

„Pod pojmem cash-flow se rozumí toková veličina, která odráží úbytek či přírůstek peněžních prostředků při hospodářské činnosti firmy. Představuje tvorbu nebo užití finančních prostředků, resp. často jejich rozdíl za určité období – roční, čtvrtletní, měsíční apod. Výkaz cash-flow člení peněžní toky z operativních, investičních a finančních činností. Podle Institute of Cost and Works Accountant of India (ICWAI) „výkaz zobrazuje tok hotovosti z daného zdroje finančních prostředků a jeho vylepšení, stanovuje požadavky na hotovost během daného období a také na přípravu adekvátního zajištění. Výkaz cash-flow je výkazem, který poskytuje detailní výklad změn firemní hotovosti během určeného období indikováním firemních zdrojů a využití hotovosti během tohoto období“ (Peddina, 2011).

„Cash-flow je definován jako skutečný pohyb (tok) peněžních prostředku podniku za určité období v souvislosti s jeho činností. Je východiskem pro řízení likvidity podniku, neboť:

- existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením (např. nákup zásob na obchodní úvěr),

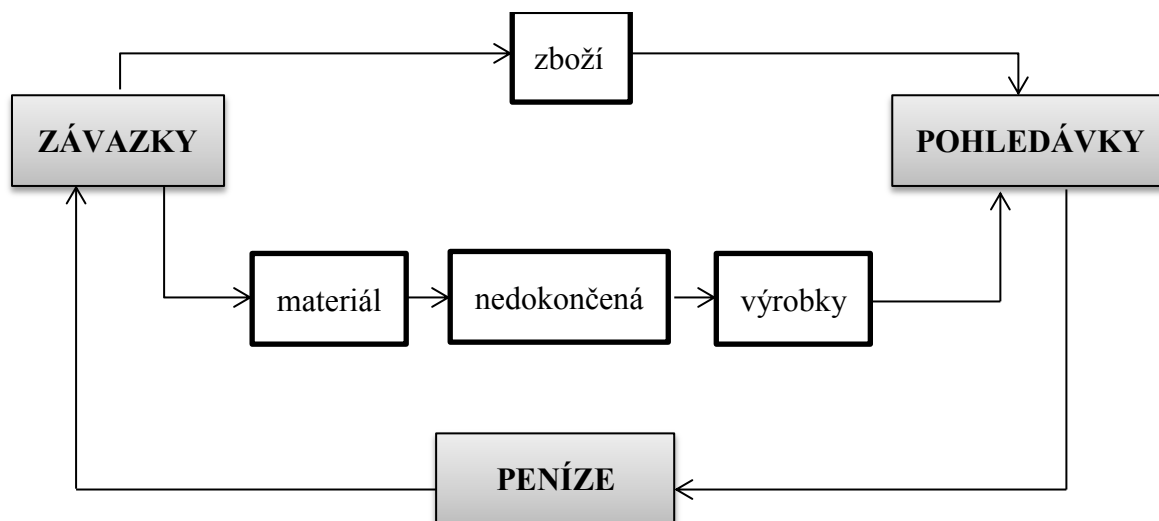
- vzniká časový horizont mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich finančním zachycením (vznik mzdových nákladů a vlastní výplata mezd),
- vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy (podvojný účetnictví zachycuje hospodářské jevy a výsledek hospodaření firmy nezávislé na okamžiku uskutečněných plateb).

Ve statickém pohledu představuje cash-flow volnou zásobu peněz, které má podnik k dispozici. V tomto pohledu je vnímán především podnikem z důvodu, že v podobě ukazatele umožňuje měřit finanční situaci podniku. V dynamickém pojetí jde o budoucí peněžní toky, které jsou součástí finančních plánů (rozpočtů) podniku. Z pohledu investora je vnímán především jako "potencionální, budoucí, odnímatelný výnos, který by mohl získat, pokud by do podniku investoval" (Sedláček, 2010, s. 47- 48).

2.1.2 Vznik výkazu cash flow

Konkrétní data, která jsou potřeba pro zjištění cash flow, nám poskytuje účetnictví podniku. Vynaložené peněžní prostředky vstupující do podnikového procesu se v soustavě podvojného účetnictví transformují do jednotlivých složek majetku a závazků. Při průchodu podnikem jsou peněžní prostředky vázány v jeho aktivech, ve kterých se postupně přeměňují až do konečné žádoucí peněžní podoby. Tento proces přeměny (produkční cyklus podniku) lze vyjádřit jako rozdíl mezi krátkodobým kapitálem a oběžnými aktivy (čistý pracovní kapitál).

Obrázek č. 1 Schéma cash flow v produkčním cyklu podniku



Zdroj: SEDLÁČEK, 2010. Cash flow, str. 48

Z obrázku č. 1 je patrné, že zvýšení aktiv v sobě váže potenciální snížení peněžních prostředků a naopak jejich snížení disponibilní peněžní prostředky uvolňuje. Peněžní toky se zadržují v aktivech (pohledávkách) a kapitálu (závazcích). Stojí na počátku a na konci obchodních transakcí podniku a jejich pohyb přímo ovlivňuje peněžní toky. Pohledávky tvoří záchytný bod přeměny aktiv podniku v peníze a vážou peněžní prostředky. Závazky (dluhy) podniku na druhé straně odkládají reálný přírůstek peněz“ (Sedláček, 2010, s. 48 - 49).

Relaci mezi pohledávkami nebo dluhy podniku a cash flow vyjadřuje tabulka č. 1

Tabulka č. 1 Vztah pohledávek nebo závazků ke cash flow

Změna stavu		Vliv na cash flow
Zvýšení pohledávek	→	Úbytek
Snížení pohledávek	→	Přírůstek
Zvýšení závazků	→	Přírůstek
Snížení závazků	→	Úbytek

Zdroj: SEDLÁČEK, 2010. Cash flow, str. 49

2.1.3 Výkaz cash flow a jeho struktura

Informace o peněžních tocích podniku pro uživatele účetní závěrky je důležitá, zejména pro investory, věřitele, vlastníky. A proto správně vypracovaný výkaz cash flow je základem pro ekonomickou analýzu a manažerské rozhodnutí. Cash flow nám poukazuje na mnoho otázek ohledně peněz podniku, jakým způsobem přitékají, odtékají a zda jich má firma dostatek. Vedoucí pracovníci se jím mohou řídit a použít jej pro zjištění důvodů platební neschopnosti či naopak informaci o přebytku, přičemž je vykázána ztráta.

„Koncepce výkazu cash-flow je založena na příjmech a výdajích, resp. na skutečných hotovostních tocích. Vychází z časového nesouladu hospodářských operací a jejich finančního zachycení, tj. z rozdílů mezi náklady a výnosy na jedné straně a výdaji a příjmy na straně druhé. Přehled o peněžních tocích rozlišuje peněžní toky ze třech základních činností, a to (Kislingerová, 2010, s. 73):

- a) peněžní toky z provozní činnosti,
- b) peněžní toky z investiční činnosti,
- c) peněžní toky vztahující se k financování podniku“.

Cash flow se sestavuje nejčastěji v rámci účetní závěrky. Jeho podoba a struktura je dána Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., a Českým účetním standardem č. 023- Přehled o peněžních tocích.

2.1.4 Metody sestavování výkazu cash flow

Výkaz cash flow může být sestavován metodou přímou nebo nepřímou. Obě metody rozlišují tři oblasti činnosti podniku - provozní, investiční a finanční činnost. Výsledný cash flow je potom součtem těchto tří dílčích oblastí. Tato klasifikace je navržena tak, aby umožnit uživatelům posoudit dopad těchto tří činností na finanční pozici podniku a na hodnotu jeho peněz.

Metody cash flow, ať už přímá či nepřímá, nám sdělují informaci o tom, zda finanční prostředky přibývají či ubývají a na jakou oblast ekonomické činnosti se v podniku zaměřit pro větší efektivitu.

„Každá účetní jednotka si může zvolit metodu přímou nebo nepřímou dle vlastní úvahy. Podstatou metody přímé je, že jsou vykázány hlavní skupiny peněžních příjmů

a výdajů. Nepřímá metoda je založena na vykázání peněžních toků za provozní činnost a úpravě hospodářského výsledku o nepeněžní operace (mezi které patří např. odpisy, tvorba a čerpání rezerv a opravných položek), změny stavu zásob, pohledávky a závazky a položky náležející do finanční nebo investiční činnosti, např. zisk nebo ztráta z prodeje dlouhodobého majetku“ (Kislingerová, 2010, s. 73).

2.1.5 Čistá přímá metoda

„Je založena na sledování skutečných příjmů a výdajů a jejich agregací do předem vymezených položek. Vychází přímo ze změn stavů peněžních prostředků nebo peněžních ekvivalentů, které jsou vyvolány finančně účinnými hospodářskými transakcemi. Struktura výkazu sestaveného podle čisté přímé metody je uvedena na obrázku č. 2

Obrázek č. 2 Schéma sestavení výkazu cash flow přímou metodou (bilanční metoda)

		Příjmy	Výkaz cash flow	Výdaje		
		Počáteční stav peněžních prostředků		Výdaje za určité období	} Obrat výdajů	
} Obrat příjmů		Příjmy za určité období		Konečný stav peněžních prostředků		
		Součet		Součet		

Zdroj: SEDLÁČEK, 2010. Cash flow, str. 57

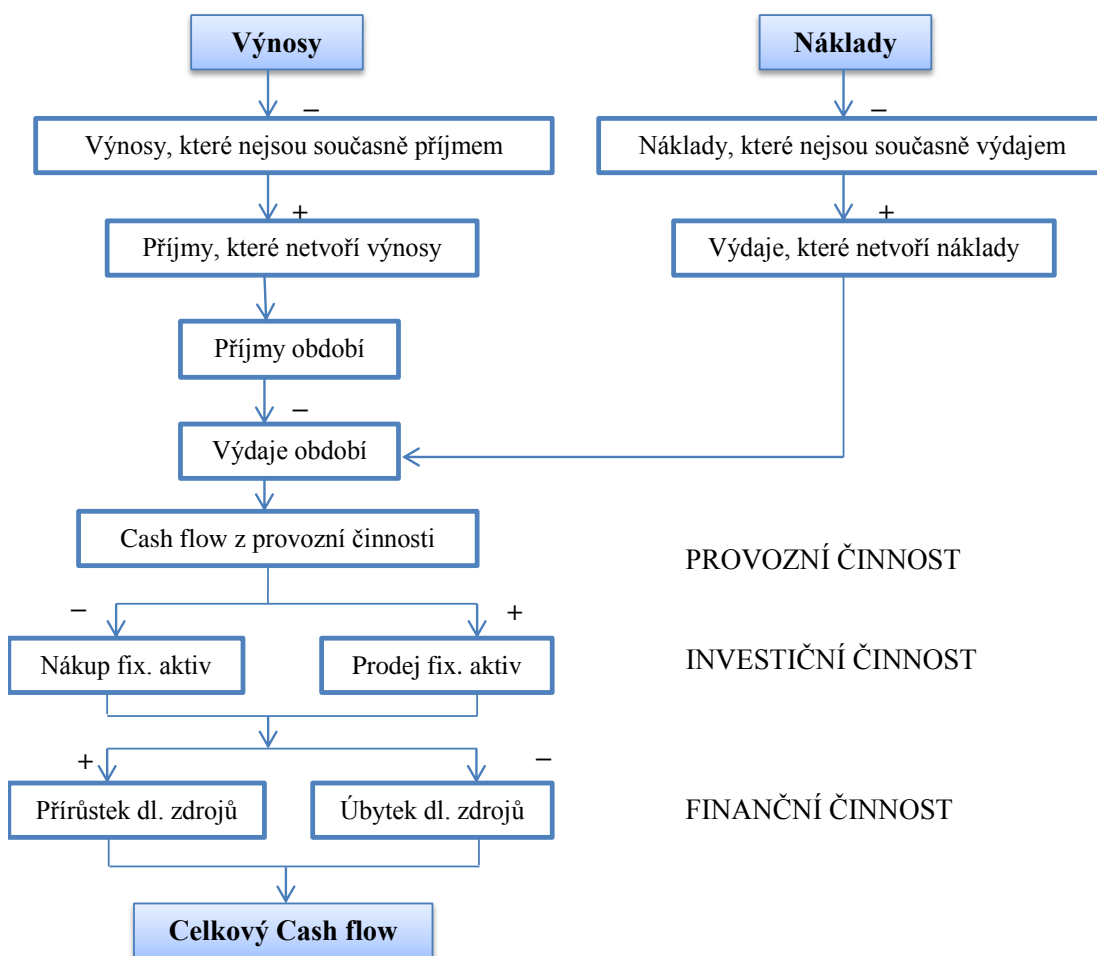
Ačkoliv se teoreticky jeví tato metoda sestavení výkazu cash flow jako bezproblémová, pokladní a bankovní operace, zachycené na příslušných účtech, neumožňují zjistit účel, za kterým byly provedeny. Sledování skutečných toků peněz a jejich ekvivalentů podle jednotlivých druhů by vyžadovalo zavést nové syntetické účty příjmů a výdajů (podobně jako je tomu u nákladů a výnosů), které by se uzavírali prostřednictvím bilance cash flow a jejich saldo by se přeneslo na účty peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů“ (Sedláček, 2010, s. 48- 49).

2.1.6 Nepravá přímá metoda

„Tato metoda spočívá v transformaci výnosově nákladových dat na příjmově výdajová. Výnosy a náklady daného účetního období převzaté z výkazu zisku a ztráty se korigují o změny položek rozvahy (aktiv a pasív) na příjmy a výdaje. Například náklady na služby se upravují na výdaje o změny stavu závazků k dodavatelům nebo tržby z prodeje produktů a služeb se snižují o hodnotu pohledávek spojených s těmito výnosy, resp. zvyšují o hodnotu záloh přijatých od odběratelů těchto produktů a služeb apod. Vylučují se ziskově účinné transakce, které nejsou peněžním tokem a naopak se přiřazují finančně účinné transakce neovlivňující zisk. Peněžní toky se opět člení podle základních hospodářských činností na provozní, investiční a finanční“ (Sedláček, 2010, s. 59-60).

Struktura výkazu cash flow podle nepravé přímé metody je uvedena na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3 Schéma sestavení výkazu cash flow nepravou přímou metodou



Zdroj: SEDLÁČEK, 2010. Cash flow, str. 60

2.1.7 Nepřímá metoda

Nepřímá metoda poskytuje informace o stavu finančních prostředků, kde vznikají a kde se naopak ztrácí. Poskytuje určitý náhled na rozdíl mezi výsledkem hospodaření v porovnání s rozdílem příjmů a výdajů. Položky, které se následně liší, se přičítají nebo odečítají pro určení stavu budoucího majetku a zdrojů pro jeho financování. To znamená, že nepřímá metoda je pro praxi vhodnější.

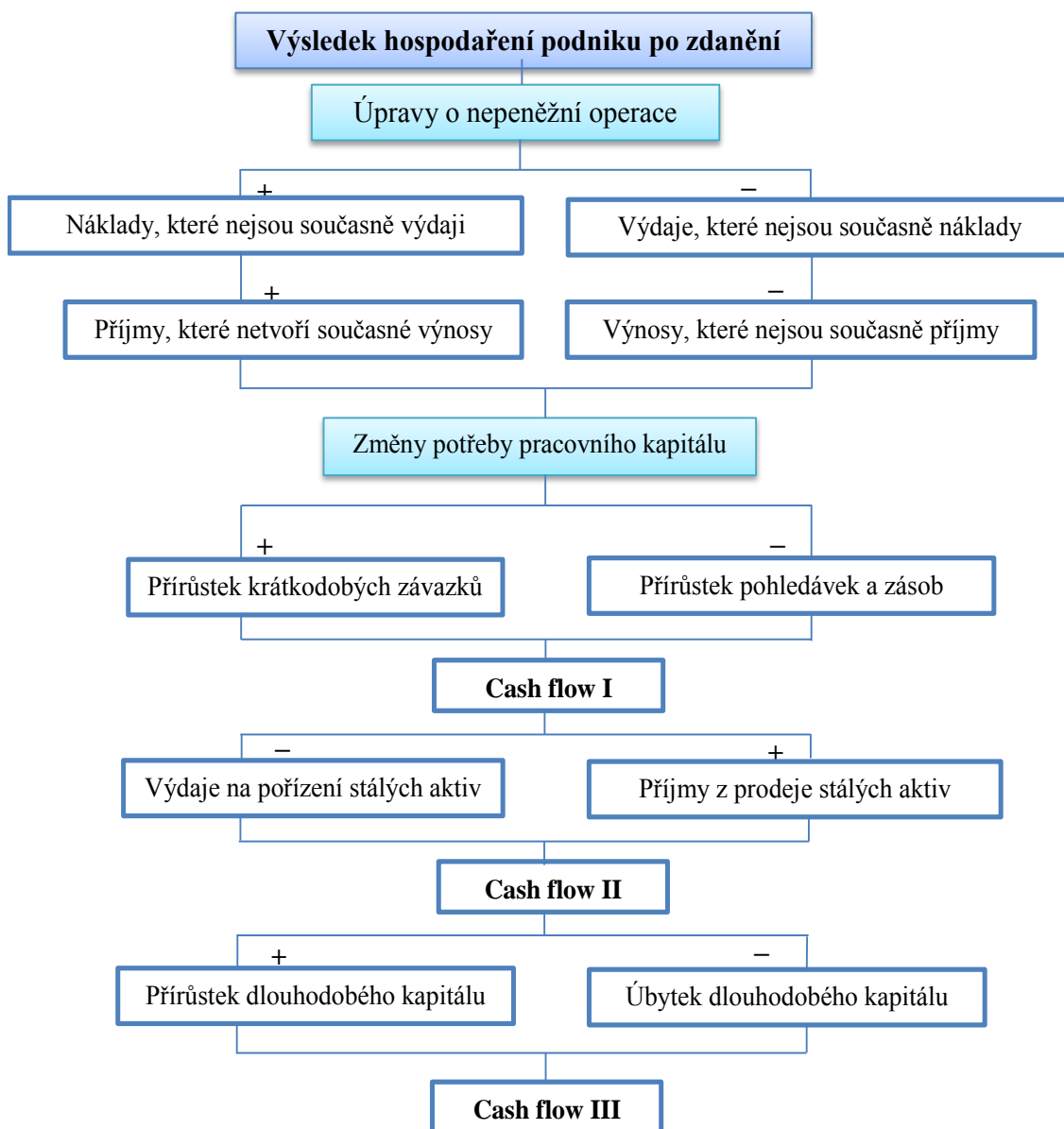
„Nepřímá metoda vychází z výkazu zisku a ztráty podniku, přesněji řečeno z výsledného salda mezi výnosy a náklady (z výsledku hospodaření), které transformuje na cash flow. Lze ji použít u peněžních toků z hlavní výdělečné (provozní) činnosti podniku, a to jen na tu část peněžních toků, která se nevykazuje jako hrubé peněžní toky. Spočívá v úpravě zisku či ztráty z hospodaření o nepeněžní položky a o změny položek rozvahy, vyjadřujících rozdíl mezi toky příjmů a výdajů a mezi toky výnosy a nákladů“ (Sedláček, 2010, s. 62).

Schematický lze postup zjišťování cash flow nepřímou metodou znázornit následujícím obrázkem č. 4.

„Nepřímá metoda je obecně považována za snazší a nenáročnou na vstupy. Všimá si pouze těch peněžních toků z provozní činnosti, které jsou vykázány na netto bázi, a neobsahuje tedy žádné platby (hrubé cash flow). Pro podnik je výhodná a proto, že externím uživateli vyzradí o charakteru a struktuře peněžních toků podniku méně než metoda přímá. Nedovoluje sice identifikovat jednotlivá salda příjmů a výdajů, ale zobrazuje v přehledné formě transformaci výsledků hospodaření na čisté peněžní toky (diference mezi ziskem a cash flow). Nejčastěji uváděným nedostatkem nepřímé metody je, že jsou vykazovány ve výkazu cash flow i nepeněžní transakce“ (Sedláček, 2010, s. 63).

V dlouhodobém horizontu, tato metoda umožňuje určit nejproblematictější „místo akumulace“ zmrazených finančních prostředků, a proto určit nejvýhodnější cesty řešení z této situace.

Obrázek č. 4 Schéma zjišťování cash flow nepřímou metodou



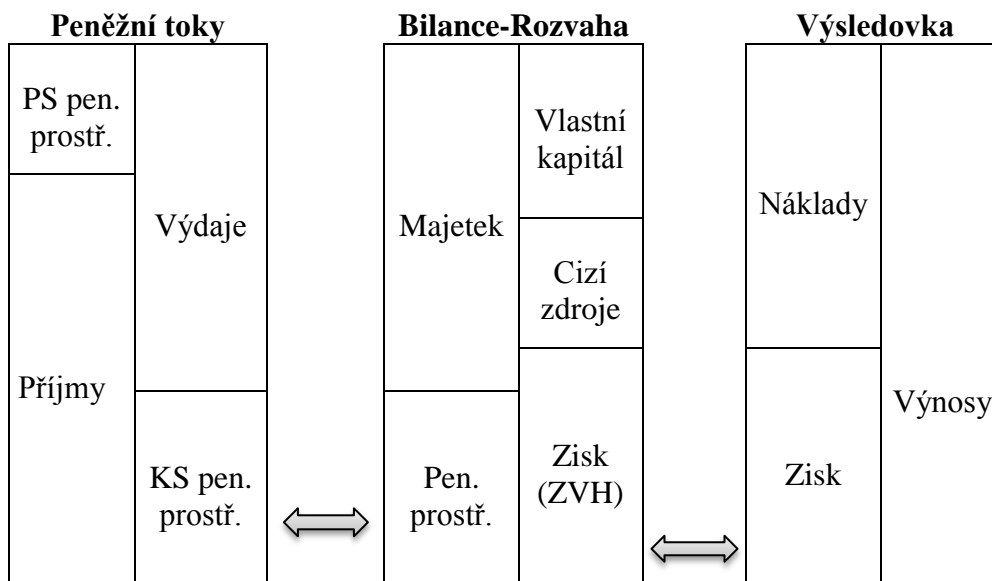
Zdroj: SEDLÁČEK, 2010. Cash flow, str. 63

2.1.8 Integrace výkazu cash-flow s dalšími účetními výkazy

Rozvaha je základem pro sledování peněžních toků organizace, která zachycuje jak výsledek hospodaření v určité konkrétní době, tak i stav peněžních prostředků. „Výsledek hospodaření je v rozvaze zjišťován jako rozdíl mezi aktivy a kapitálem, avšak tvorba a struktura výsledku je vypočítávána v samostatném výkazu zisku a ztráty, do něhož byly vyčleněny hospodářské operace ovlivňující výsledek hospodaření organizace (náklady a výnosy)“ (Sedláček, 2010, s. 48- 49).

„Osou tohoto tříbilančního systému je rozvaha. Z ní lze "vypreparovat" zisk a sledovat samostatně jeho tvorbu ve výkazu zisku a ztráty a také počáteční a konečné stavy peněžních prostředků pro jednotlivá období, jejichž pohyb pak můžeme samostatně sledovat ve výkazu cash flow. Výkaz zisku a ztráty tedy vysvětluje proces tvorby zisku jako přírůstku vlastního kapitálu tvořícího součást pasív a výkaz cash flow analogicky skýtá přímé vysvětlení změny peněžních prostředků tvořících součást aktiv“ (Freiberg, 1997, s. 36). Vzájemnou vazbu účetních výkazů znázorňuje obrázek č. 5.

Obrázek č. 5 Propojení základních účetních výkazů organizace



Zdroj: FREIBERG, 1997. Cash flow. Řízení likvidity podniku. str. 37

Pomocí tohoto systému propojení účetních výkazů, tzv. tříbilančního systému, můžeme identifikovat čtyři základní typy hospodářských transakcí (Sedláček, 2010, s. 50-52):

- Ziskově i finančně účinné transakce - mají bezprostřední vliv na peněžní prostředky a současně jsou nákladem či výnosem (prodej vlastních produktů v hotovosti, hotově placené služby přijaté i poskytnuté). Jde o nejjednodušší transakce, protože náklad je současně výdajem a výnos příjmem. Dochází tedy k přímému peněžnímu toku.
- Finančně účinné transakce - neovlivňující zisk, které zvyšují či snižují stav peněžních prostředků a současně vyvolávají změnu příslušného aktiva či pasíva v rozvaze (např. splacené pohledávky a závazky, poskytnutý či přijatý úvěr nebo hospodářské operace, nemající věcnou a časovou souvislost se sledovaným účetním obdobím, jako jsou náklady či výnosy příštích období). Změnu stavu peněžních prostředků lze zapsat jako úpravu počátečního stavu peněžních prostředků o změnu stavu rozvahové položky, týkající se této operace.
- Ziskově účinné transakce - neovlivňující peněžní prostředky, které mohou nabývat dvojí podoby:
 - účetní toky - majetek a závazky před jejich přeměnou v peníze (např. prodej nebo nákup na úvěr).
 - nepeněžní transakce - zde se výsledkové a rozvahové změny vzájemně kompenzují a nedochází k žádnému pohybu peněz. Jsou to např. odpisy dlouhodobého majetku, tvorba rezerv atd. Počáteční stav peněžních prostředků se po uskutečnění těchto transakcí nemění.
- Neziskové a nefinanční transakce - odehrávají se výhradně na rozvahových položkách (kromě peněžních prostředků vyčleněných do cash flow). Formálně lze dělit do čtyř skupin, u nichž se příslušná transakce vyvolává:
 - současné zvýšení aktiv i pasív - např. nepeněžité dary,
 - současné snížení aktiv i pasív - např. vyřazení dlouhodobého majetku,
 - snížení jedné položky aktiv a současně zvýšení jiné položky aktiv - např. převod dlouhodobého finančního majetku do krátkodobého,
 - snížení jedné položky pasív a současně zvýšení jiné položky pasív - např. kapitalizace pohledávek.

2.1.9 Význam sledování a řízení cash flow

Cash-flow je důležitou součástí finančního plánování a řízení podniku. V porovnání s jinými tokovými veličinami jako je zisk, mají peněžní toky řadu výhod. Tak například, nejsou ovlivněny politikou odepisování, zatímco zisk se může v závislosti na metodě odepisování výrazně lišit. Dále jsou méně závislé na inflačním prostředí ekonomiky. Třetí výhodou je, že cash-flow není závislé na systému a výši časového rozlišení používaného organizací.

Cash flow jako metoda, je naprosto oprávněně považována za moderní metodu finančního řízení a finanční analýzy. Samotný zůstatek peněžních prostředků na konci jednotlivých období je důležitým ukazatelem momentální platební schopnosti podniku. Zpětná analýza podniku dává odpovědi na otázky, odkud peněžní prostředky za minulé období pocházejí a jak byly použity. Existuje ale mnoho dalších ukazatelů, kterými lze snadno a rychle identifikovat finančně hospodářskou pozici podniku. Ukazatele na bázi peněžních toků mají hlavně signalizovat případné platební problémy organizace. Uživatelé či analytici je považují za spolehlivější, protože mají větší vypovídací schopnosti, než ukazatele založené na hospodářském výsledku. Ten je ovlivněn celou řadou okolností (metody oceňování, účtování, apod.). V praxi se lze zpravidla setkat se třemi skupinami relativních ukazatelů, ve kterých je možné využít výsledky z výkazu cash flow:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti.

Z důvodu, že se těmito ukazatelům věnuji i v praktické části této diplomové práce, uvádím u každé z těchto skupin pouze jeden příklad ukazatele.

Ukazatele rentability

Rentabilita je obecně měřítkem schopnosti organizace dosahovat výnosu (zisku či kladného cash flow) použitím investovaného kapitálu. Na bázi cash flow se používá několik ukazatelů. Jedním z nich je tzv. rentabilita celkového kapitálu:

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Kapitál}}$$

Ukazatel poměřuje cash flow před uplatněním finančních nákladů k celkovému kapitálu (aktivům) podniku. Je-li rentabilita měřená pomocí cash flow nižší než je průměrná úroková míra placená bankám z úvěrů, znamená to, že aktiva podniku nejsou schopna vyprodukovat tolik, kolik vyžadují splátky úvěrů, a bankovní úvěry se pak stávají pro podnik nebezpečím. Je-li však dosahováno vyššího procenta rentability, pak je výhodné mít co nejvíce úvěrů, protože působí jako nástroj růstu podniku (Sedláček, 2010).

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele vyjadřují míru schopnosti organizace řádně a včas dostát svým závazkům. Nejdůležitějším ukazatelem na bázi cash flow je zde tzv. likvidita z cash flow, vyjádřená následujícím vztahem:

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

Ukazatel likvidity vypočtený z provozního cash flow je (vedle ukazatelů založených na bázi čistého pracovního kapitálu) dalším klíčovým ukazatelem pro analýzu likvidity – vyjadřuje schopnost podniku produkovat takový objem čistých provozních finančních prostředků, které postačují k úhradě krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí (Landa, 2007).

Ukazatele zadluženosti

Nám přináší informace týkající se úvěrového zatížení firmy. Pojmem zadluženost je vyjadřována schopnost podniku dostát svým závazkům z vlastních finančních zdrojů. Nejdůležitějším ukazatelem na bázi cash flow je tzv. stupeň oddlužení. Je indikátorem racionality finanční politiky podniku:

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

Jde o poměr mezi financováním cizím kapitálem a schopností podniku vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly. Doporučená hodnota ukazatele bývá považována mezi 20 - 30 %. Větší vypovídací význam však má vývoj tohoto ukazatele v čase, klesající hodnota vypovídá o rostoucí finanční napjatosti finanční pozice podniku. (Růčková, 2015).

2.2 Finanční řízení

2.2.1 Charakteristika finančního řízení

V ekonomické literatuře definice finančního řízení u různých autorů znějí odlišně, ale víceméně mají stejný smysl.

„Finanční řízení podniku je subjektivní ekonomická činnost, zabývající se získáváním potřebného množství peněz a kapitálu z různých finančních zdrojů (financování), alokací peněz do různých forem nepeněžního majetku (investování) a rozdělováním zisku (dividendová politika) s cílem maximalizace tržní hodnoty vlastního majetku firmy“ (Valach, 1999, s. 14).

„Finanční řízení je klíčovou a nedílnou součástí řízení podniků a má vliv na všechny zásadní podnikové činnosti. Je nepochybné, že na základě finančních výsledků je posuzována stabilita a kredibilita firem, investoři prostřednictvím finančních ukazatelů vyhodnocují svoje kapitálové vklady, banky na jejich základě rozhodují o výši úvěrových prostředků. Je ovšem třeba připomenout, že hospodářské výsledky společnosti jsou důsledkem všech podnikových aktivit. Sebelepší finanční řízení nedokáže připravit optimální finální strukturu výsledků hospodaření a majetkově-kapitálovou strukturu, pokud nejsou plněny základní ukazatele obchodního, personálního nebo například výrobního řízení, definované v obchodních, marketingových a výrobních plánech. Klíčové aktivity finančního řízení – finanční management a finanční controlling navazují na marketingové a obchodní plány. Finančním managementem v naší terminologii rozumíme přípravu finančních a investičních plánů a řízení vztahů s rozhodujícími finančními partnery. Pod pojmem finanční controlling rozumíme monitorování a vyhodnocování finančních cílů a navrhování opatření, pakliže existuje reálná hrozba jejich nenaplnění“ (Havlíček, 2011, s. 80).

2.2.2 Cíle a faktory ovlivňující finanční řízení

K základním cílům finančního řízení podniku je možno zařadit především dosahování finanční stability, kterou je možno hodnotit pomocí dvou základních kritérií (Růžičková, 2008):

- a) schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál – toto kritérium je obecně považováno za nejdůležitější, neboť postihuje podstatu podnikání jako takového. Každý vstupuje do podnikání s myšlenkou zhodnocování peněz, respektive rozšíření vlastního bohatství,
- b) zajištění platební schopnosti podniku – je sice na první pohled cíl druhotný, nicméně je potřeba si uvědomit, že bez platební schopnosti většinou neexistuje možnost firmy nadále fungovat a předznamenává konec podnikatelské činnosti dané firmy.

Mezi nejčastěji uváděnými faktory ovlivňující finanční řízení v odborné literatuře jsou:

- a) faktor času, který spočívá v časovém nesouladu příčin, tj. určitého rozhodnutí a následků, tj. vlivu rozhodnutí na ekonomiku podniku. Říká, že koruna dnes má pro podnik větší hodnotu než koruna zítra, protože dnešní koruna může být investována, aby okamžitě začala vydělávat úrok.
- b) faktor rizika říká, že bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna. Riziko představuje možnost ztráty investovaných prostředků. Příčiny vzniku rizika mohou být vnitřní (chybné zaměření investic) a vnější (inflace, hospodářská krize, přírodní katastrofa).

Z uvedených faktorů byla odvozena obecná pravidla pro finanční rozhodování manažerů (Sedláček, 2010, s. 7):

- a) Větší výnos se preferuje před výnosem menším.
- b) Preferuje se vždy menší riziko před rizikem větším.
- c) Za větší riziko se požaduje větší výnos.
- d) Preferují se peníze obdržené dříve před stejnou částkou peněz obdrženou později (za předpokladu, že lze získané peníze investovat tak, aby přinesly kladný výnos).
- e) Motivací investování do určitého aktiva je očekávání většího výnosu, než by přineslo investování do jiného aktiva, ovšem s přihlédnutím k míře rizika.

Motivací veškerého investování je zvětšení majetku. Toto kritérium však není operabilní, a proto kritériem finančního rozhodování je cash flow, resp. zisk.

Finanční řízení je ovlivňováno faktorem času, rizika a v neposlední řadě i faktorem okolím podniku. Okolí podniku musí být vnímáno jako hybná síla a při finančním řízení

je důležité odhadnout její možný budoucí vývoj. Právě z tohoto důvodu je nutné, aby podnik neustále a pravidelně sledoval dění ve svém okolí. Potřebné informace je možné čerpat kdekoliv, ať už je to z vládních a bankovních prognóz vývoje ekonomiky, z pravidelných přehledů o vývoji reálné ekonomické situace, z hodnocení naší ekonomiky zahraničními subjekty nebo z odborných publikací a časopisů. Všechny tyto zdroje dodávají podklad pro lepší orientaci a tudíž větší pravděpodobnost odhadnout budoucí vývoj stavu okolí podniku.

Mezi stěžejní vlivy okolí na finanční řízení firmy patří (Veber, 2012, s. 141):

- a) výše a vývoj inflace,
- b) vývoj měnových kurzů, přičemž posilování domácí měny je příznivé pro import a její oslabování pro export,
- c) vývoj na kapitálovém trhu, zejména úroveň úrokových sazeb, kdy zvyšování úrokových sazeb zdražuje cenu peněz při současném tlaku na posilování domácí měny
- d) ekonomická legislativa,
- e) daňová politika státu.

2.2.3 Finanční analýza

„Finanční analýza představuje významnou součást finančního řízení podniku, neboť poskytuje managementu zpětnou vazbu a umožňuje odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Pro jakékoliv finanční rozhodování či plánování je výchozí znalost současné finanční situace a finančního zdraví podniku, tzn. znalost jeho rentability, likvidity, finanční stability atd., důležitá. Obraz o finanční situaci a zdraví podniku podává jeho finanční analýza. Finanční analýzu můžeme chápat v užším pojetí jako hodnocení stavu a minulého vývoje financí podniku, širší pojetí se poté snaží o předpověď budoucího vývoje financí podniku“ (Hrdý, Horová, 2013, s. 205).

Kislingerová (2010) popisuje finanční analýzu jako: „Výchozím bodem finanční analýzy je tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy umožňují vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů v určitých relacích, v určitých souvislostech. V případě horizontální analýzy se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Vertikální

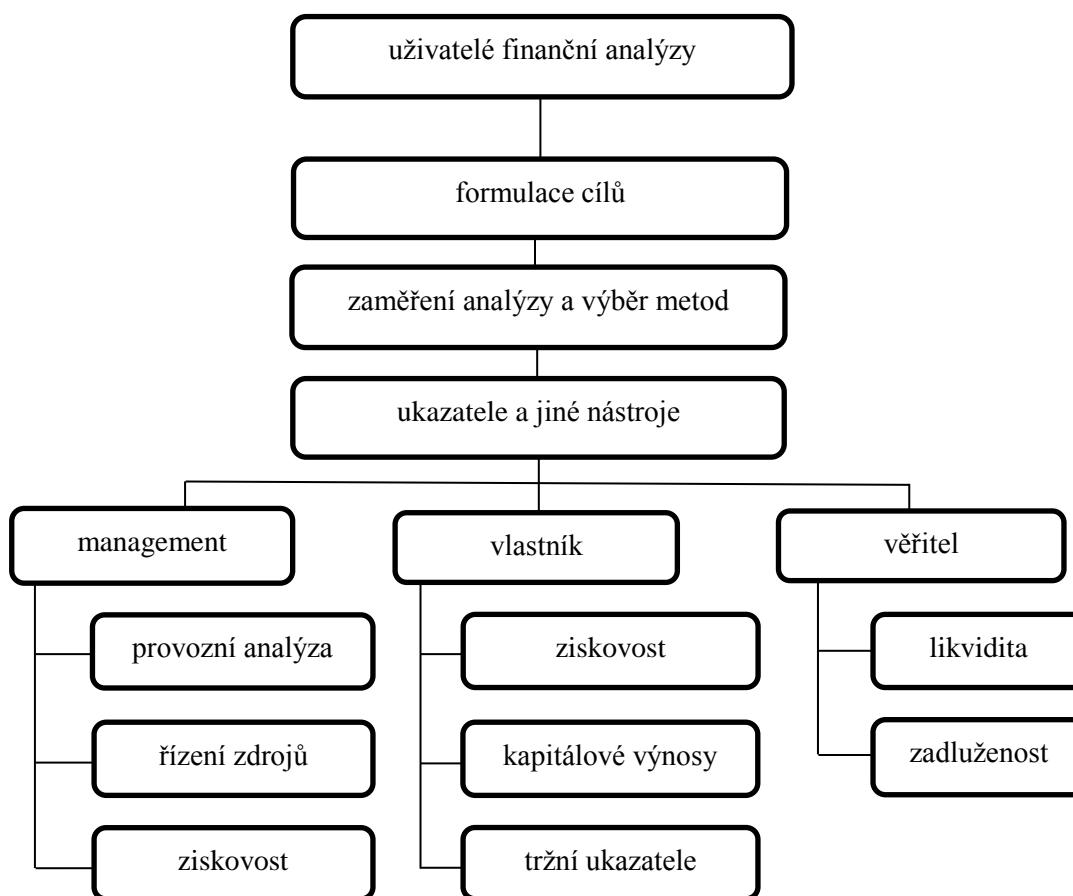
analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou k nějaké smysluplné veličině (např. celková bilanční suma).“

Informace týkající se finanční situace podniku zajímají a jsou důležité pro mnoho subjektů, které přichází do kontaktu s daným podnikem. Jedná se především o (Hrdý, Horová, 2013, s. 206):

- investory (akcionáře, vlastníky),
- manažery,
- obchodní partnery (odběratele a dodavatele),
- banky a jiné věřitele,
- konkurenční podniky,
- zaměstnance podniku,
- auditory, účetní znalce, daňové poradce,
- burzovní makléře,
- stát a státní orgány.

U každého z těchto subjektů své speciální zájmy, což je ukázáno v následujícím obrázku:

Obrázek č. 6 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření



Zdroj: RŮČKOVÁ. Finanční analýza. 2008, str. 11

2.2.4 Struktura a řízení čistého pracovního kapitálu

„Čistý pracovní kapitál je nejčastěji užívaným ukazatelem, vypočteným jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy (OA) a celkovými krátkodobými dluhy (CK_{kr}). Ty mohou být vymezeny od splatnosti 1 rok až po splatnosti 3 měsíční, což umožňuje oddělit výstižněji v oběžných aktivech tu část finančních prostředků, která určena na brzkou úhradu krátkodobých dluhů (závazků) od té části, jež je relativně volná, a kterou chápeme jako určitý finanční fond“ (Sedláček, 2010, s. 67-68).

Obrázek č. 7 Schéma čistého pracovního kapitálu

Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Dlouhodobé pohledávky	Dlouhodobý cizí kapitál
ČPK	Krátkodobé závazky
Zásoby, kr. pohledávky a fin. majetek	

Zdroj: LANDA, 2007. *Finanční plánování a likvidita*. str. 18

„Základem metod analýzy likvidity orientovaných na stavy je posouzení vztahu mezi majetkovými a závazkovými položkami rozvahy a v praxi se jedná o vztah mezi složkami čistého pracovního kapitálu (Net Working Capital). Čistý pracovní kapitál tvoří rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky“ (Landa, 2007, s. 18).

„Rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy má významný vliv na solventnost podniku. Přebytek krátkodobých aktiv (vhodně strukturovaných a ve zdravé míře likvidních) nad krátkodobými dluhy opravňuje k úsudku, že podnik má dobré finanční zázemí, že je likvidní, ČPK představuje finanční polštář, který podniku umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by ho potkala nějaká nepříznivá událost, jež by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků. Velikost tohoto polštáře závisí na obratovosti krátkodobých aktiv podniku, ale i na vnějších okolnostech, jako jsou například konkurence, stabilita dluhu, daňová legislativa, celní předpisy apod.

Změnu ČPK za určité období, která má vliv na finanční situaci (především likviditu) podniku, můžeme vypočítat ze vztahu:

$$\Delta \text{ČPK} = \text{ČPK}_{(k)} - \text{ČPK}_{(p)}$$

P ... stav na počátku sledovaného období
K ... stav na konci sledovaného období

Abychom zjistili příčinu změny ČPK, je třeba analyzovat přítoky a odtoky, tedy cash flow, který je tentokrát koncipován na bázi fondu finančních prostředků. Sledujeme-li změny ČPK z pozice aktiv, potom přírůstek ČPK představuje (Sedláček, 2010, s. 68):

- jakýkoliv růst položek krátkodobých aktiv v rozvaze (OA +),
- jakékoliv snížení položek krátkodobých závazků podniku (OP -)“.

2.3 Finanční plánování

Finanční plánování je nedílnou součástí finančního řízení podniku. Je klíčovým procesem v řízení jakéhokoliv podniku, protože bez plánování činností a zdrojů podnik nemůže efektivně fungovat. Nejvhodnější je dle mého názoru následující definice:

„Finanční plánování je jednou z hlavních činností finančního řízení podniku. Jeho úkolem je prognózovat budoucí vývoj podnikových financí v souladu s jeho cíli a aktuálním vývojem ekonomiky, trhu, konkurence a dalšími faktory, které podnik ovlivňují. Stanovuje potřebu finančních zdrojů k financování majetku podniku, zajištění likvidity a udržení finanční rovnováhy celého podniku. Snaží se proto předvídat i určité problematiku situace, ke kterým by v závislosti na budoucím vývoji mohlo dojít. Tím, že bere v úvahu možné alternativy budoucího vývoje, snaží se předcházet i možným rizikům. Prognózuje vnitřní i vnější rizika, která by podnik mohla v budoucnu ohrozit a snaží se omezit finanční riziko“ (Hrdý, Horová, 2013, s. 192).

„Plánování je stanovení hlavních cílů, formulování, zhodnocení a výběr vhodných přístupů, strategií a taktik i dalších činností, které umožní dosažení plánovaných cílů“ (Petřík, 2009, s. 90).

Z hlediska časového horizontu, kterého se finanční plánování týká, rozlišujeme (Hrdý, Horová, 2013, s. 193-194):

- dlouhodobé finanční plánování
- krátkodobé finanční plánování.

Dlouhodobé finanční plánování se týká zejména plánování investic a dlouhodobého financování podniku. Hlavní součásti dlouhodobého finančního plánování tvoří:

- plánová rozvaha,
- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánový přehled o peněžních tocích,
- plánové rozdělení výsledku hospodaření,
- plánový propočet daně z příjmu.

Nástrojem krátkodobého finančního plánování je poté krátkodobý finanční plán, který je součástí dlouhodobého finančního plánu a je sestavován na časový horizont do 1 roku. Jeho hlavními součástmi jsou opět:

- plánová rozvaha,
- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plánový přehled o peněžních tocích.

2.3.1 Zásady finančního plánování

Při tvorbě finančních plánů je důležité dodržovat určité zásady finančního plánování tak, aby vytvořené finanční plány měly určitou vypovídací schopnost. Mezi tyto zásady patří (Marek, 2006):

- systematičnost – tj. systematické sledování určitého základního cíle, k jehož naplnění musí vést i cíle dílčí (základní cíl je představován maximalizací tržní hodnoty podniku),
- úplnost – do plánu je nutné zařadit všechny prvky a činnosti, zároveň i všechny faktory, které by mohly tyto činnosti ovlivnit,
- přehlednost, která zajistí snadnou použitelnost plánů,
- periodičnost - tzn. sestavování plánů v pravidelných po sobě jdoucích obdobích,
- pružnost – v průběhu plánovaného období by měly být hodnoty aktualizovány,
- klouzavost – plánovací horizont nového finančního plánu by se měl alespoň částečně překrývat s horizontem předchozího plánu.

„Při finančním plánování by zároveň měl být sladěn krátkodobý a dlouhodobý finanční plán (časová koordinace) a zároveň finanční plán s ostatními plány podniku (výrobním, marketingovým, obchodním plánem atd.) Měla by být tudíž zajištěna i prostorová koordinace plánů. To znamená, že nejen finanční oddělení, ale i ostatní oddělení podniku se podílí na přípravě podkladů pro tvorbu finančních plánů podniku“ (Hrdý, Horová, 2013, s. 197).

2.3.2 Postup a metody finančního plánování

Tvorba finančního plánu je iterační proces, který předpokládá zpracování několika variant plánu a výběr varianty, která bude směřovat k dosažení definovaných cílů.

Každá varianta plánu se nejdříve posuzuje z hlediska potřeby zdrojů financování. Pokud nejsou pro navrženou variantu plánu disponibilní zdroje v požadované výši, je třeba vypracovat další variantu, ve které budou doplněny externí zdroje financování (např. bankovní úvěr). Každá varianta plánu musí být posuzována metodami finanční analýzy, zejména ukazateli výnosnosti, a výsledky jsou porovnávány s definovanými finančními cíli. Pokud hodnoty ukazatelů finanční analýzy neodpovídají definovaným cílům, je třeba zpracovat další variantu finančního plánu. Vypracování finančního plánu vyžaduje schopnost modelovat možné varianty budoucího vývoje. Pro tyto účely je vhodné sestavit model finančního plánu v některém tabulkovém procesoru, např. v MS Excelu, a s jeho pomocí jednoduše a rychle promítnout jakoukoli změnu výchozích předpokladů do všech částí finančního plánu. Východiskem celého finančního plánu je prognóza tržeb, která by měla vycházet z předpokládaného vývoje celkové poptávky a tržního podílu podniku. Tyto informace poskytuje marketingová studie pro daný produkt a zvolená marketingová strategie (Režňáková, 2007, s. 58).

Pro sestavení vlastního finančního plánu existují různé metody. Nejčastěji používanou metodou je metoda procentuálního podílu na tržbách, která vychází z principu stálého poměru některých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty vůči tržbám (Marek, 2006).

Využitelné jsou dále metody regresní a korelační analýzy, které vychází z určitého statisticky zjištěného proměnlivého poměru mezi výší některých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty a objemem tržeb, který se používá pro plánování těchto položek (Hrdý, Horová, 2013, s. 197).

K vypracování dílčích částí finančního plánu je možné použít vybrané ukazatele finanční analýzy. Pro plán nákladů jsou vhodné ukazatele nákladové náročnosti výroby, které umožňují na základě plánu tržeb kvantifikovat hodnoty nákladových položek. Pro účely sestavení plánové rozvahy je možné použít ukazatele aktivity, které charakterizují vztah mezi položkami majetku a tržbami. Jedná se zejména o dobu obratu zásob, pohledávek, případně dobu splatnosti závazků z obchodního styku. Je třeba si uvědomit, že ukazatele finanční analýzy vycházejí z uplynulých období, proto je vhodné je modifikovat podle budoucích záměrů podniku. Změny v použitých ukazatelích jsou nutné zejména v případech, kdy vedení podniku předpokládá technologické změny ve výrobě, změny v nákupu nebo prodeji, případně uvažuje o změně v rozsahu výroby, která může přinést úspory z rozsahu. Použití ukazatelů finanční analýzy, označované

někdy jako metoda ukazatelů doby obratu, je vhodné pouze k plánování krátkodobých závazků a oběžného majetku. Jejich aplikace na plánování dlouhodobých položek rozvahy je chybná. K plánování těchto položek je třeba formalizovat ekonomické procesy prostřednictvím jednoduchých matematických výpočtů. Avšak nekritické používání jakékoli metody bez zohlednění změn v okolí podniku může vést k formalizaci finančního plánu a jeho odtržení od reality (Režňáková, 2007, s. 58).

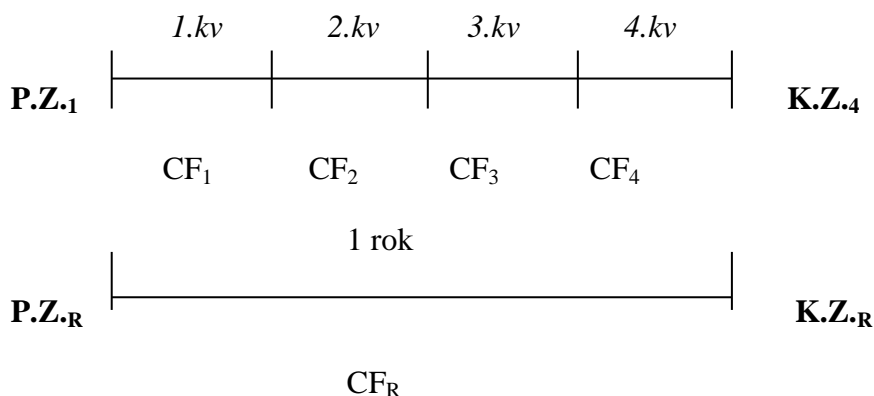
2.3.3 Plánování peněžních toků v krátkém a dlouhém horizontu

Jedním ze základních předpokladů integrovanosti finančního plánování je koordinace plánů v čase. Finanční plány lze sestavovat pro různou délku časové periody. Může to být den, týden, měsíc, čtvrtletí, rok, více roků apod. Finanční plány do 1 roku je běžně označovat jako *krátkodobé*. Plány s kratším časovým horizontem mají obvykle příjmově výdajovou strukturu. Finanční plány s delším časovým horizontem než je 1 rok, patří do kategorie *dlouhodobých*, event. *střednědobých* plánů. Vzhledem k obtížnosti predikce příjmů a výdajů s přibývajícím délkou časového horizontu se zde upouští od obsahové a časové determinace budoucích příjmů a výdajů a místo toho se plánuje změna ve finanční pozici podniku – plánují se změny stavů vázanosti prostředků a změny ve struktuře jejich finančního krytí.

Propojenost krátkodobých finančních plánů s dlouhodobými spočívá v tom, že krátkodobé plány přebírají jako své parametry relevantní údaje dlouhodobých plánů. Zde jde především o výdaje a příjmy spojené s investicemi (investiční výdaje, peněžní toky vyvolané financováním investic, např. dlouhodobé úvěry, dluhopisy apod.)

Propojenost finančních plánů na časové ose musí platit zcela obecně pro různé horizonty plánů. Dále z obrázku č. 8 můžeme sledovat propojenost kvartálních plánů s plánem ročním:

Obrázek č. 8 Propojenost kvartálních plánů s ročním plánem



Zdroj: FREIBERG, František. Cash-flow: řízení likvidity podniku. 1997. str. 128

Počáteční stav peněžních prostředků na začátku prvního kvartálního plánovacího období ($P.Z._1$) je nutně shodný s počátečním stavem peněžních prostředků na začátku ročního plánovacího období ($P.Z._R$). V jednotlivých kvartálech roku se docílují určitých cash flow, přičemž platí, že cash flow v ročním plánu (CF_R) je sumou cash flow kvartálních plánů (CF_1 až CF_4):

$$CF_R = \sum_{i=1}^4 CF_i$$

kde i představuje číslo kvartálu (Freiberg, 1997, s. 128-129).

2.3.4 Dlouhodobý finanční plán podniku

Finanční plán sestavuje se jako dlouhodobý zpravidla na příštích pět let. „Týká se dlouhodobých kapitálových rozhodnutí (kapitálové struktury) a investičních rozhodnutí (dlouhodobých aktiv) podniku. Tato rozhodnutí nelze snadno zrušit a mohou podnik zavazovat k určitému směru aktivit po dobu několika let. Plán vychází z analýzy finančních a investičních možností, které má podnik k dispozici a vyčísluje očekávané tržby (cash flow) a výdaje, popisuje proforma účetní výkazy (rozvahu a výkaz zisku a ztráty) včetně potřeb externích zdrojů financování. Má podobu dílčích finančních plánů a rozpočtů. Rozpočty dokládají finanční plány detailními propočty a jsou převodním můstkem mezi finančním plánem a operativními rozpočty, mezi bilančním a kalkulačním systémem. V tržních ekonomikách plní rozpočty v podstatě roli podnikových plánů a sestavují se na ty aktivity podniku, kde nejsou k dispozici přesnější nástroje (rozpočet investic, finanční rozpočet).

Dlouhodobý finanční plán podniku ovlivňuje krátkodobé rozhodování, které má zajistit podniku dostatek hotovosti na zaplacení účtů a optimální uspořádání krátkodobých zápůjček i výpůjček“ (Sedláček, 2010, s. 138).

2.3.5 Krátkodobý finanční plán podniku

„Vychází z dlouhodobého finančního plánu a vyjadřuje krátkodobá finanční rozhodnutí podniku. Sestavuje se jako roční, čtvrtletní, měsíční nebo i týdenní. Manažer tedy prostřednictvím krátkodobého finančního plánu (rozpočtu) rozhoduje o efektivním využití volných přebytků v jednotlivých obdobích a o optimálním způsobu krytí kapitálové potřeby.

Postupuje se od jednotlivých krátkodobých rozpočtů prodeje, zásobování, pracovníků atd. zajišťujících plnění podnikových cílů a teprve následně se prověřuje, zda toky cash flow, vyvolané zbožovými toky, vyvolávají nelikviditu nebo zda vedou k peněžním přebytkům. Tím dochází k integraci rozpočtů zisku a finančního rozpočtu podniku. Vazba rozpočtů zisku a likvidity je oboustranná. Krátkodobé rozpočty postavené z hlediska rentability ovlivňují likviditu a naopak proces zajišťování likvidity vede ke korekcím krátkodobých rozpočtů nákladů a výnosu podniku, a tím zpravidla i ke změně jeho rentability“ (Sedláček, 2010, s. 147).

2.3.6 Prognóza cash flow

Základním elementem v procesu tvorby krátkodobého finančního plánu je sestavení prognózy cash flow. Na tuto prognózu navazuje dále identifikace přebytku či schodků, vypracování alternativ k jejich vyrovnání a konečně rozhodnutí o způsobu vyrovnání. Datovou základnou prognózování cash flow jsou dílčí operativní plány odbytu, zásobování, výroby, investic a personálního rozvoje.

Spolehlivost těchto plánů je nutným předpokladem spolehlivosti prognózy cash flow. Operativní plány obsahují finanční data převážně v podobě nákladů a výnosů, přičemž neobsahují zpravidla údaje o výši a časovém okamžiku platby.

Tvůrci prognózy cash flow musí proto do značné míry také využívat informační potenciál retrospektivních dat odhadů a zkušenosti. V zásadě se využívají tři druhy technik (Freiberg, 1997, s. 131):

- *Pragmatické techniky*: tyto techniky jsou založeny na získávání a zpracování informací majících zdroj ve zkušenosti a v intuitivních (subjektivních) odhadech charakteristik budoucího vývoje. Jde vlastně o formu expertního odhadu.
- *Extrapolační techniky*: nemají heuristický charakter jako pragmatické techniky. Zakládají se na matematicko-statistických metodách zpracování retrospektivních dat a na jejich projekci do budoucnosti.
- *Kauzální techniky*: tyto techniky se zakládají na příčinně následných vazbách mezi podnikovými jevy. Zásadní zde nejsou závislosti v čase, ale věcná souvislost jevů. Např. ze smluv se zákazníky lze odvodit velikost pohledávek, ale rovněž i požadavky na zásobování. Dále pak lze z objemu pohledávek odvodit objem příjmů, objem zásob apod.

2.3.7 Risk-adjusted forecasting – zohlednění rizik ve finančním plánování

Příprava statických finančních plánů neumožňuje managementu dostatečně pochopit pravděpodobnost a dopad možných rizik na dosažení plánovaného hospodářského výsledku.

Dnešní tržní prostředí přináší řadu rizik, která mohou výrazně ovlivnit dosažení plánovaných výsledků - od finančních rizik, jako je kurzové riziko, přes fluktuaci cen komodit, legislativní změny, změny v cenové elasticitě poptávky až po příchod nových technologií a konkurentů, které mohou ohrozit objemy prodeje. Management společnosti potřebuje vědět, jaký mohou mít jednotlivá rizika a jejich různé kombinace dopad na plánované hospodářské výsledky.

Řešením je metoda plánování "risk-adjusted forecasting" nebo "at-risk" - vytvoření finančního modelu, který pomocí kvantitativních statistických metod zohledňuje různé rizikové faktory a na základě očekávané pravděpodobnosti každého z nich vypočítá možné scénáře při zvoleném intervalu spolehlivosti. Metoda umožňuje managementu kvantifikovat, jaká část plánovaného cash flow (cash flow-at-risk) je vystavena riziku a jak je toto riziko velké.

Plánování pomocí metody „risk-adjusted forecasting“ se skládá ze tří kroků: příprava vstupů, výpočet, vyhodnocení výstupů.

Příprava vstupů

- Základní scénář plánovaného výkazu zisku a ztráty nebo cash flow
- Identifikace rizikových faktorů, které ovlivňují plánovaný hospodářský výsledek (resp. jeho hlavní plánované parametry, jako je objem prodeje, prodejní cena, cena vstupů apod.). Například objem prodeje je ovlivněn očekávaným vývojem kupní síly, růstem HDP, sezónností, marketingovým rozpočtem nebo přítomností substitučních produktů. Na ceny vstupů má vliv očekávaný vývoj cen komodit, struktura a cenové mechanismy v nákupních kontraktech firmy a požadovaný poměr cena / kvalita / spolehlivost dodávek. Doporučuje se pracovat s maximálně 10 - 15 rizikovými faktory.
- Příprava interních a externích dat, na jejichž základě se kvantifikují možné dopady každého rizikového faktoru na finanční plán a jejich pravděpodobnost. Ty mohou být založeny zčásti na historických statistických informacích (např. pohyby a volatilita měnových kurzů), tržních informacích (forwardové křivky) nebo na kvalifikovaném odhadu managementu (např. dosažení úspor z plánované investice).

Benefity metody „risk-adjusted forecasting“

- Integrace risk managementu do finančního plánování a řízení,
- Zvýšení důvěryhodnosti a spolehlivosti finančního plánování,
- Zjednodušení rozhodování při plánování a alokaci zdrojů,
- Možnost testovat citlivost finančního plánu na různou kombinaci rizik a jejich korelaci (Deloitte. Česká Republika. Řízení rizik. 2013).

2.4.8 Metody stabilizace cash flow

Stabilizace cash flow se zajišťuje efektivním řízením likvidity, omezením rizik, eliminací platební neschopnosti podniku a zajištěním finanční stability v dlouhodobém horizontu.

Dle Damodarana stav peněžních prostředků závisí na těchto proměnných:

- stabilita hospodářství – při nemožnosti dlouhodobě se spolehnout na bezproblémový chod hospodářství budou podniky držet více peněžních prostředků, aby byly připraveny na možné negativní výkyvy ekonomiky.

- stabilita cash-flow podniku – podniky s dlouhodobě stabilními peněžními toky mohou snáze predikovat potřebu peněžních prostředků pro svou činnost a nebudou tak nuceni držet z opatrnosti tolik hotovosti jako podniky s nestabilním cash-flow
- míra konkurence – přítomnost silné konkurence na trhu bude pro podnik znamenat zvýšenou nejistotu v podnikání a tím i nutnost držby většího objemu peněžních prostředků, než kdyby působil v daném oboru na trhu sám
- míra zadlužení – vyšší míra zadlužení s sebou nese vyšší potřebu splácet úvěr z generovaného cash-flow. Zadlužený podnik tak bude držet více hotovosti pro případ výpadku v cash-flow než podnik nezadlužený.

3. Praktická část

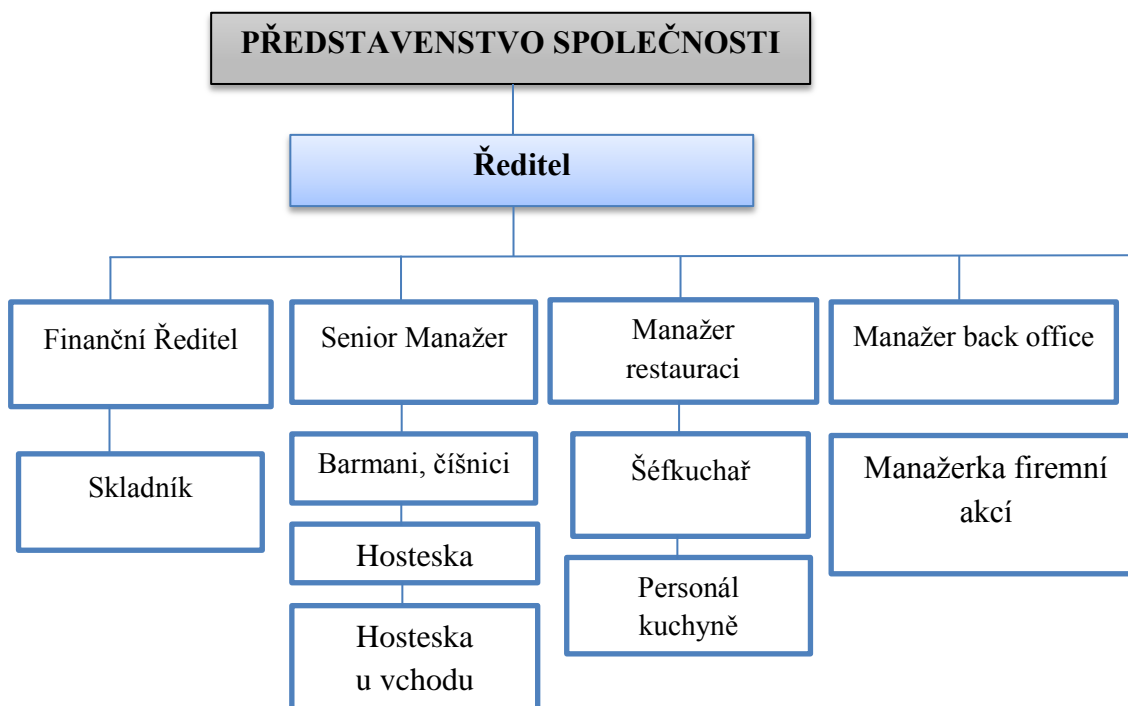
3.1 Charakteristika společnosti 1CABS & MPA s.r.o.

Společnost 1CABS & MPA s.r.o. je nočním klubem a restaurací, která se nachází přímo v historickém centru Prahy, v horním patře obchodního domu KOTVA. Noční klub a restaurace mají ten nejkrásnější panoramatický výhled na centrum Prahy, který jen tak jinde nenajdete. Restaurace patřící ke klubu, je luxusním italským restaurantem ve stylu Trattorie Nuova. Snoubí tedy tradiční italskou kuchyni s moderní prezentací pokrmů. Prioritou kuchařského týmu je příprava pokrmů z těch nejkvalitnějších surovin.

Restaurace také zajišťuje catering pro klubové akce. Nabízí unikátní a především variabilní prostor pro pořádání společenských akcí, firemních večeří, konferencí nebo teambuildingových aktivit přímo v historickém centru Prahy. Disponuje kapacitou až pro 900 hostů. Prostor je doplněn o jedinečnou terasu, ze které se hostům nabízí jedinečný výhled na historické centrum Prahy a na její dominantu, Pražský hrad. Luxusní design klub, společně s nejmodernějším vybavením, bezproblémovým parkováním a jednoduchou dostupností uspokojí i ty nejnáročnější klienty a poskytuje ideální prostor pro pořádání akcí.

3.1.1 Organizační struktura společnosti 1CABS & MPA s.r.o.

Obrázek č. 9 Schéma organizační struktury společnosti 1CABS & MPA s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Analýza aktuálního finančního řízení cash-flow ve společnosti 1CABS & MPA s.r.o.

Akcionáři společnosti 1CABS & MPA s.r.o. jsou občané Kazachstánu. V Kazachstánu se pro výpočet peněžních toků nepoužívá nepřímá metoda, tak jak je zavedeno v České republice a účetní systém se výrazně liší od českých standardů. Proto byla použita pro výpočet peněžních toků přímá metoda výpočtu.

Společnost využívá pokladní systém R – KEEPER pro pět pokladen a pět platebních terminálů ČSOB.

Činnost společnosti se zaměřuje na tyto jednotlivé oblasti: poskytování služeb restaurace (provoz kuchyně a baru), klubu (kdy klub pracuje hlavně v pátek a sobotu) a pořádání firemních akcí. To znamená, že společnost má tři centra (střediska) příjmů a výdajů.

Rozdělení příjmů mezi tyto jednotlivá střediska je sestaveno přibližně takto:

	Únor 2016 (Kč)	V procentech %
Restaurace	400 000	13,6
Klub	1 650 000	55,9
Korporátní akce	900 000	30,5
Celkem	2 950 000	100

Pro výpočet příjmů z restaurace se používá tabulka č. 2 – „Výčetka hotovosti Fashion Bar“. Pro vyplnění tohoto formuláře se používají údaje ze dvou pokladen a dvou platebních terminálů. Účet tržeb se provádí se sazbou 15% a 21% DPH. Jako platební prostředek se přijímají stravenky, cizí měny a platby na fakturu pro několik stálých zákazníků. V tomto formuláři se také účtují obědy pracovníků, kdy se platby realizují odečtením ze mzdy toho konkrétního pracovníka.

Tabulka č. 2 Výčetka hotovosti Fashion Bar

Datum:	Akce:	Bar:
--------	-------	------

Součet akce Kč		
Nominál	Počet	Total
1		
2		
5		
10		
20		
50		
100		
200		
500		
1000		
2000		
5000		
TOTAL:		

Výsledovka	
Tržba hotově	
Tržba Eur/USD	
Tržba karty	
Tržba jiné	
Mezisoučet	
Float	
Faktura	
Náklady produkce a služeb	
Náklady na servis	
Účet	
Tržba TOTAL	
Tržba dle pos	
21%	
15%	
Odvod tržby	

Součet akce Eur/USD		
Nominál	Počet	Total
0,1		
0,2		
0,5		
1		
2		
5		
10		
20		
50		
100		
200		
500		
TOTAL:		

Poznámky			
Personal		Karty/Tips	
Stravenky		Repre	

Počítal: _____

Kontrola: _____

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Výpočet peněžních prostředků z tohoto formuláře je základem pro účtování hotovosti v pokladně a pro zaznamenávání ve výkazu cash flow. V případě nedostatku peněžních prostředků, bude chybějící peněžní částka odečtena z platu zaměstnance, manažera restaurace anebo pokladní, v závislosti na jakém místě se vznikl daný nedostatek.

Výpočet příjmů klubu se liší od výpočtu příjmů restaurace. Klub má tři místa příjmů, a to jsou: příjmy z prodeje vstupenek, příjmy z prodeje poukázek (stoly s obsluhou) a příjmy baru.

Příjmy z prodeje vstupenek jsou vypočteny na základě prodaných náramků. Návštěvníci klubu jsou rozděleni do 4 skupin, pro každou odpovídá různá cenová kategorie. Každá skupina má jinou barvu náramků. Například mužům se prodávají náramky modré barvy a stojí 200 Kč, ženy mají náramky růžové barvy a stojí 100 Kč, zelené náramky jsou pak pro hosty, kteří mají rezervaci předem a stojí 100 Kč. Část náramků se rozdává zdarma, na základě seznamu schváleném ředitelstvem společnosti. Velikost příjmů je kontrolována na základě formuláře - výčetky. U vchodu do klubu se používá pokladna od firmy Vodafone.

Poukázky se prodávají u vchodu klubu v ceně 2 500, 5 000, 10 000 a 20 000 Kč v závislosti na počtu návštěvníků a rezervací stolů. Nejdražší jsou 2 VIP místnosti pro 5-10 lidí. 10% od ceny poukázky je příjem pro obsluhu, proto si host může objednat nápoj, sushi nebo dezert pouze ve výši 2 250, 4 500, 9 000 a 18 000 Kč. Předběžná platba je registrována v systému jako zálohová faktura. Pro výpočet příjmů z činnosti klubu se používá následující tabulka č. 3:

Tabulka č. 3 Výčetka klub (boxy)

Datum: _____

Boxy		
Celkem		Kč
Karty		Kč
Tips		Kč
Hotovost (odevzdat)		Kč
Zbytek peněz s boxy		Kč
Pro výpočet hotovosti baru (x)		Kč

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Tržby se rozdělují na platby v hotovosti a kartou. Zvlášť se vypočítává poplatek za servis číšníků 10%. Rozdíl mezi těmito položkami je příjem v hotovosti, který je

účtován v pokladně a pak zaznamenáván ve výkazu cash flow. Kromě toho existuje položka jako nekonzumovaný zbytek. To jsou peníze, které nebyly využity hostem. Například, host koupil poukázku za 4 500 Kč a objednal pouze za částku 4 200 Kč. V systému bude zaznamenáváno 4 200 Kč. Pro každou poukázku se vypočítává nekonzumovaný zbytek pro výpočet částky hotovosti, která musí být odevzdána zaměstnanci.

Z celkové tržby, registrované v systému R – KEEPER se provádí zvlášť výpočet pro příjmy se sazbou 15% a 21% DPH. Údaje se sbírají ze tří pokladen a tří platebních terminálů. Z celkové tržby se odečítá zaplacená částka v cizí měně, kartou a z účtenek, které byli nezaplacené klienty a zaměstnanci. Rozdíl mezi těmito položkami pak je tržbou baru v hotovosti.

Tabulka č. 4 Výčetka klub (bar)

Datum: _____

Tržba		Kč
21%		Kč
15%		Kč
Eura (1euro = 25Kč)		Kč
Karty		Kč
Boxy (výpočet pro bar)		Kč
Účet		Kč
Cash celkem		Kč
Odevzdali		Kč
Rozdíl:		Kč

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Tato částka se porovnává se skutečnou částkou v pokladně. Za nedostatek peněžních prostředků je zodpovědný manažer klubu.

Tabulka č. 5 Výčetka klub (bar a boxy)

Datum: _____

Bankovka	Počet	Součet
5000 Kč		Kč
2000 Kč		Kč
1000 Kč		Kč
500 Kč		Kč
200 Kč		Kč
100 Kč		Kč
Drobné		Kč
Celkem:		Kč

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Pro výpočet a kontrolu příjmů a výdajů z korporátních akcí se používá další tabulka č. 6.

V první části tabulky příjmů z korporátní akce jsou příjmy vypočteny na základě uzavřených smluv a plánu akce. Druhá část, se zabývá skutečnými náklady, které jsou vypočítané na základě konceptu akce a skutečných nákladů za zboží a služby. Kontrola nad příjmy a výdaji z korporátní akce, se provádí na základě této tabulky. Náklady na personál se předávají senior manageru v den konání akce. Peněžní prostředky v hotovosti, obdrženy z korporátní akce jsou zhruba 10% a účtují se v pokladně.

Tabulka č. 6 Výčetka korporátní akce

Title of event	Balumka					
Datum	06.12.2016					
Responsible person	Bára Hajková					
	Plán			Total fakt		
	Number of participants	Price for participant	Total	Tržby	Náklady	Zisk
Income						
Nájemné			25.000	25.000		
Raut	150	450	67.500	67.500	34.929	
Nápoje (55*450=24750+47500)	150	450	67.500	72.250	28.273	
Hosteska + kostým			3.400	3.400		
Vyzdoba				2.500		
Prod.baličku I (50*90=4500)				4.500		
Účet				1.800		
Účet GM				8.994		
Tržba bar				899		
Celkem				34.874		
Odhad			160.000	221.717	63.202	
by cash			180.000			
by bank account						
Costs						
Menu (dinner)			34.929		34.929	
Nápoje					28.273	
Servis staff			24.640		15.284	
Hostess (3*10h)		30	100	3000		
Servis (5*10)		50	110	5500		
Bar (5*12)		60	110	6600		
Security (18.30-2.00)				2000		
Úklid (3*12)		36	100	3600		
Šatna (2*8)		16	90	1440		
Osvětlovač				2500		
The provision of organizer				9000		

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Pro výpočet Cash flow byly použity údaje z knihy tržeb, bankovní účty (účet v ČSOB v českých korunach, účty v dolarech a euro v Raifeizen Bance). Údaje z knihy tržeb vypadají takto:

Tabulka č. 7 Pokladna (Kč)

N	Pokladna/Bar	Datum	Operace	Příjem	Výdej	aktuální z	Činnost
1	Pokladna 1-C	01.03.17	Zůstatek na začátku	36 657,20		36 657,20	zůstatek na začátku
2	Pokladna 1-C	01.03.17	EKON Alfa Colour tisk ú č 3873466		590,00	36 067,20	Provozní činnost
3	Pokladna 1-C	01.03.17	Tržba ze dne 28.02.2017	4 712,00	0,00	40 779,20	Provozní činnost
4	Pokladna 1-C	01.03.17	úhrada fa Le Patio č 10194325		4 109,00	36 670,20	Provozní činnost
5	Pokladna 1-C	01.03.17	ALDIG ú č 23id188354679		48,00	36 622,20	Provozní činnost
6	Pokladna 1-C	01.03.17	provize z korporatu Bara Hajkova		11 584,00	25 038,20	Provozní činnost
7	Pokladna 1-C	01.03.17	úhrada fa Le Bourgin č 20170383		6 761,00	18 277,20	Provozní činnost
8	Pokladna 1-C	01.03.17	Tržba ze dne 01.03	3 677,00	0,00	21 954,20	Provozní činnost
9	Pokladna 1-C	02.03.17	DUHA prani a mandl ú č 3523290		720,00	21 234,20	Provozní činnost
10	Pokladna 1-C	02.03.17	úhrada fa Plzenský Pr č IC53700004791		1 655,00	19 579,20	Provozní činnost
11	Pokladna 1-C	02.03.17	úhrada fa BarStore č 17010453		4 937,00	14 642,20	Provozní činnost
12	Pokladna 1-C	02.03.17	úhrada fa Pr Wines č 101703412		3 769,00	10 873,20	Provozní činnost
13	Pokladna 1-C	02.03.17	úhrada stvr Serbus-koberce č12532		7 008,00	3 865,20	Provozní činnost
14	Pokladna 1-C	02.03.17	Tržba ze dne 02.03	7 738,00	0,00	11 603,20	Provozní činnost
15	Pokladna 1-C	02.03.17	úhrada fa BARTIDA č 171002726		10 688,08	915,12	Provozní činnost
16	Pokladna 1-C	03.03.17	Tržba ze dne 03.03	6 864,00	0,00	7 779,12	Provozní činnost
17	Pokladna 1-C	03.03.17	dort úhrada fa INTEV V&V čFA51/17		1 691,00	6 088,12	Provozní činnost
19	Pokladna 1-C	03.03.17	výplata Olah P za 27.02-04.03.2017		8 750,00	-2 661,88	Provozní činnost
18	Pokladna 1-C	04.03.17	Tržba klubu ze dne 03.03	183 341,00	0,00	180 679,12	Provozní činnost

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Tabulka č. 8 Pokladna (Euro)

Nr	Pokladna/B	Datum	Operace	Příjem	Výde	aktuální	Činnost
3	Pokladna 1-€	03.03.17	Club	1 740,00		1 740,00	Provozní činnost
2	Pokladna 1-€	03.03.17	Restaurace	150,00		1 890,00	Provozní činnost
4	Pokladna 1-€	03.03.17	Plat DJ		400,00	1 490,00	Provozní činnost
12	Pokladna 1-€	03.03.17	Tržby	20,00		1 510,00	Provozní činnost
5	Pokladna 1-€	04.03.17	Club	440,00		440,00	Provozní činnost
13	Pokladna 1-€	05.03.17	Club	280,00		720,00	Provozní činnost
14	Pokladna 1-€	05.03.17	Club	385,00		1 105,00	Provozní činnost
15	Pokladna 1-€	05.03.17	Club	15,00		1 120,00	Provozní činnost
7	Pokladna 1-€	07.03.17	Restaurace	2,00		1 122,00	Provozní činnost
6	Pokladna 1-€	07.03.17	Banka		2 337,00	-1 215,00	Storno
8	Pokladna 1-€	10.03.17	Club	370,00		370,00	Provozní činnost
9	Pokladna 1-€	11.03.17	Club	185,00		185,00	Provozní činnost
18	Pokladna 1-€	11.03.17	Club bar	70,00		70,00	Provozní činnost
19	Pokladna 1-€	11.03.17	Club boxy	300,00		300,00	Provozní činnost
21	Pokladna 1-€	11.03.17	Club boxy	200,00		200,00	Provozní činnost
10	Pokladna 1-€	11.03.17	Restaurace	11,00		211,00	Provozní činnost
17	Pokladna 1-€	13.03.17	Club enter	120,00		120,00	Provozní činnost

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Pro ilustraci uvádím korunovou a eurovou pokladnu. Podobně se to provádí i pro ostatní účty. Samostatně jsou vedeny záznamy o bankovních operacích, které jsou asi 75-80% z výpočtů společnosti. Následující tabulka č. 9 uvádí náklady, které již byly provedené z bankovního účtu. V této tabulce jsou shromažďovány údaje z pokladních knih a bankovních účtů.

Tabulka č. 9 Údaje z pokladních knih a bankovních účtů

Součet Činnost	Detaily	Operace	Měsíc Oct-16
Zůstatek na začátku	Zůstatek na začátku	Zůstatek na začátku	762 997
	Zůstatek na začátku		
	Celkem		762 997
Zůstatek na začátku Celkem			762 997
Provozní činnost	Kurzový rozdíl		0
			1 294
	Tržby		667
	Pojištění		-13 068
	Úklid		-100 000
	Mzda		-483 151
	Účetní služby	Účetní	-18 150
	Účetní služby Celkem		-18 150
	Právní služby	Grunt Robert právník Certifikace	-12 100 -30
	Právní služby Celkem		-12 130
	Bankovní komise		-288
	Nákup nealko		-48 357
	Franšíza	Franšíza	-67 563
	Franšíza Celkem		-67 563
	Umělci-Dj		-28 810
	Tanečníci	Tanečníci	-24 000
	Tanečníci Celkem		-24 000
	Transport	Taxi Palivo	-3 134 -249
	Transport Celkem		-3 383
	Náklady		-46 680
	Nákup potravin		-72 840
	Oprava	Oprava teras	-10 920
	Oprava Celkem		-10 920
Provozní činnost Celkem			-347 350
Investiční činnost	Uniforma zaměstn.	pro Uniforma	-17 100
	Uniforma pro zaměstnance Celkem		-17 100
Investiční činnost Celkem			-17 100
Celkový součet			398 546

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Finální tabulka vypadá následovně:

Tabulka č. 10 Zůstatek peněz v hotovosti na bankovních účtech

Zůstatek peněz v hotovosti a na bankovních účtech 23.3.2017

Firma	Pokladna/Banka	Částka v měně	Součet
VF & 1CABS	POKLADNY	105 479 Kč	105 479
		784 €	21 184
		0 \$	0
	BANKY	39 797 Kč	39 797
		1 011 €	27 314
		755 \$	18 905
		Součet	212 678

Každodenní ukazatel

23.03.17

Odtoky peněz za den	138 €	3 724 Kč
Tržby za den	163 €	4 417 Kč
Návštěvnost za den	379	379
Průměrný účet za 1 osobu	0 €	11,7 Kč

Firma	Pokladna/Banka	Částka v měně	Součet
1CABS	Pokladna1-C	105 478,79 Kč	105 478,79
1CABS	Pokladna1-€	784,00 €	21 183,68
1CABS	Pokladna1-\$	0,00 \$	0,00
1CABS	Banka1-C	7 397,65 Kč	7 397,65
1CABS	Banka1-€	0,00 €	0,00
1CABS	Banka1-\$	0,00 \$	0,00
1CABS	Banka2-C	1 048,84 Kč	1 048,84
1CABS	Banka2-€	1 016,80 €	27 473,94
1CABS	Banka2-\$	761,00 \$	19 063,05
VF	Banka3-C	31 350,25 Kč	31 350,25
VF	Banka3-€	-5,92 €	-159,96
VF	Banka3-\$	-6,30 \$	-157,82
VF	Banka4-C	0,00 Kč	0,00
		Součet	212 678,42

Zdroj: Společnost 1CABS & MPA s.r.o.

Na základě dané tabulky připravuje se finanční plán na měsíc, který se vypadá takhle:

Finanční plán březen 2017

. v Kč. .

Tabulka č. 11 Finanční plán

Detaily	Detaily	Week1		Week2		Week3		Week4		Week5		Součet měsíc	
		01.03.17-05.03.17		06.03.17-12.03.17		13.03.17-19.03.17		20.03.17-26.03.17		27.03.17-31.03.17			
		Plán	Actualní	Plán	Actualní	Plán	Actualní	Plán	Actualní	Plán	Actualní	Plán	Actualní
Zůstatek na začátku		218 542	218 542	373 141	373 141	610 197	610 197	659 017	659 017	245 353	245 353	218 542	218 542
Tržby	Restaurace	27 044	27 044	34 460	34 460	40 455	40 455	60 000		60 000		221 960	101 960
Tržby	Club	254 052	254 052	664 476	664 476	503 192	503 192	480 000		280 000		2 181 720	1 421 720
Tržby	Korporat					157 151	157 151	10 000		150 000		317 151	157 151
Tržby	Zponzor												
Součet tržby		281 096	281 096	698 936	698 936	700 799	700 799	550 000		490 000		2 720 831	1 680 831

CELKEM toky	126 497	126 497	471 840	471 840	668 478	668 478	963 665	0	1 433 873	0	3 664 354	1 266 815
CELKEM provozní	154 599	154 599	227 096	227 096	32 321	32 321	-413 665	0	-943 873	0	-943 522	414 016
Ostatní úvěry		0	10 500	10 500	33 500	33 500					44 000	44 000
Splacení ostatních úv											0	0
Vrácení											0	0
Splacení úvěrů			540	540		0					540	540
Ostatní		0			17 000	17 000					17 000	17 000
CELKEM finanční	0	0	9 960	9 960	16 500	16 500	0	0	0	0	26 460	26 460
Příspěvky											0	0
Prodej OC											0	0
Mzdy											0	0
Investice											0	0
Ostatní											0	0
CELKEM investiční	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zůstatek na konci o	373 141	373 141	610 197	610 197	659 017	659 017	245 353	659 017	-698 521	659 017	-698 521	659 017

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Na základě finančního plánu se provádí výpočet, jak budou použity tržby, jaké účty budou splacené v první řadě. Nejnáročnější pro výpočet je druhý týden měsíce. Kdy je potřeba uhradit veškeré fondy, pronájem prostoru a mzdy pracovníkům. Například v dubnu 2017, je tato částka vyšší než 1,5 milionů Kč. Aktuální tržby nepokrývají možnost uhrazení krátkodobých závazků, a to vede k nárůstu krátkodobých závazků. V letech 2013 – 2015 na pokrytí těchto rozdílů byly použity dodatečné investice. To vyvolává pochybnosti o efektivnosti daného projektu. Zjištění nerentabilního střediska nákladů a důvodů, které vyvolávají dané problémy je možné vyhledat jen pomocí přímého způsobu výpočtu cash flow.

3.3 Výkaz cash flow 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2015 (přímá metoda)

Tabulka č. 12 Výkaz cash flow 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2015 (v tis. Kč)

P.		Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	3582
A.	1	Peněžní toky z provozní oblasti	
A.	1 1	Příjmy z prodeje zboží	20883
A.	1 2	Výdaje na prodané zboží	-9422
A.	1 3	Příjmy z prodeje výrobků a služeb	9352
A.	1 4	Výdaje na pořízení materiálu, najmu a energie	-5127
A.	1 5	Výdaje na pořízení služeb	-6122
A.	1 6	Výdaje na osobní náklady	-9011
A.	*	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před samostatně vykazovanými položkami	553
A.	2	Specifické položky provozního typu	-352
A.	2 1	Přijaté úroky	
A.	2 2	Vyplacené úroky	-92
A.	2 3	Daň z příjmů	0
A.	2 4	Změna stavu DPH	-260
A.	**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před ostatními položkami	201
A.	3	Ostatní příjmy a výdaje z provozní činnosti	-450
A.	***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-249
B.		Peněžní toky z investiční činnosti	
B.	1	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-886
B.	2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0
B.	***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-886
C.		Peněžní toky z finanční činnosti	
C.	1	Změna stavu dlouhodobých úvěrů	-776
C.	2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	2361
C.	***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	1585
F.		Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	450
R.		Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	4032

Zdroj: Společnost 1CABS & MPA s.r.o.

Analýza efektivnosti každé činnosti společnosti umožňuje rozdělit ztráty na 2 části: Neefektivita jednotlivé činnosti a oportunistické chování manažerů.

Analýza údajů konkrétních činnosti ukazuje, že restaurace je nerentabilní jednotkou. Hlavním důvodem je absence zákazníků, což ukazuje na špatnou práci manažera restaurace a PR manažera. Během posledního období byla přijata řada opatření, které pomohly zvýšit tržby. Byla provedena změna obsazení pracovních pozic: manažer, finanční manažer a CEO společnosti.

Přímá metoda výpočtu cash flow umožňuje účinně kontrolovat činnost manažerů a potlačovat jejich oportunistické chování. Pravidelné sledování zůstatků hotovosti v pokladnách při výpočtu cash flow pomáhá zabránit banálním krádežím. K tomuto je nutné mít jasně stanoveny náklady po každou činnost společnosti.

Výhoda přímé metody cash flow je v možnosti řešení taktických problémů a zlepšení kontroly činnosti konkrétního manažera.

3.4 Analýza řízení čistého pracovního kapitálu

Pro správné pochopení významu čistého pracovního kapitálu a možnosti jeho využití je nutné znát jeho strukturu a konkrétně z jakých majetkových nebo závazkových položek se skládá.

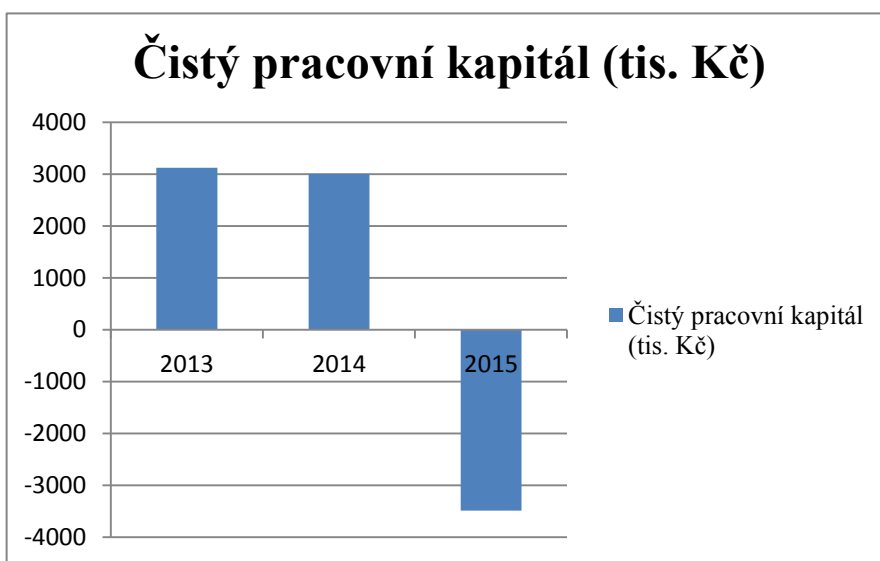
Podnik 1CABS & MPA s.r.o. vykazuje ve své rozvaze dále uvedené položky a naším úkolem je provést základní analýzu čistého pracovního kapitálu:

Tabulka č. 13 Vývoj čistého pracovního kapitálu

Výpočet čistého pracovního kapitálu		2013	2014	2015
Zásoby	+			
Krátkodobé pohledávky	+		251	352
Finanční majetek	+	3121	3582	
Krátkodobý oběžný majetek		3121	3833	352
Krátkodobé závazky	-		579	3836
Běžné bankovní úvěry	-		246	
Krátkodobé závazky		0	825	3836
Čistý pracovní kapitál	=	3121	3008	-3484

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 1 Vývoj čistého pracovního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z vývoje hodnoty čistého pracovního kapitálu je zřejmý jeho ostrý pokles z původní hodnoty 3 008 tis. Kč v roce 2014 na -3 484 tis. Kč v roce 2015. Hodnota oběžného majetku klesla a hlavní příčinou tomu byla nekorektní rozvaha. V roce 2015 společnost vytvořila finanční nedostatek více než 10 mil. Kč. Tento „rozdíl“ účetní zpracovala na úkor majetku vlastníků a to v podobě vrácení investic. V případě neexistence tohoto nedostatku by pak v pokladně mělo být více než 4 032 tis. Kč, pak by se čistý pracovní kapitál rovnal 548 tis. Kč. Toto můžeme vidět v následující tabulce:

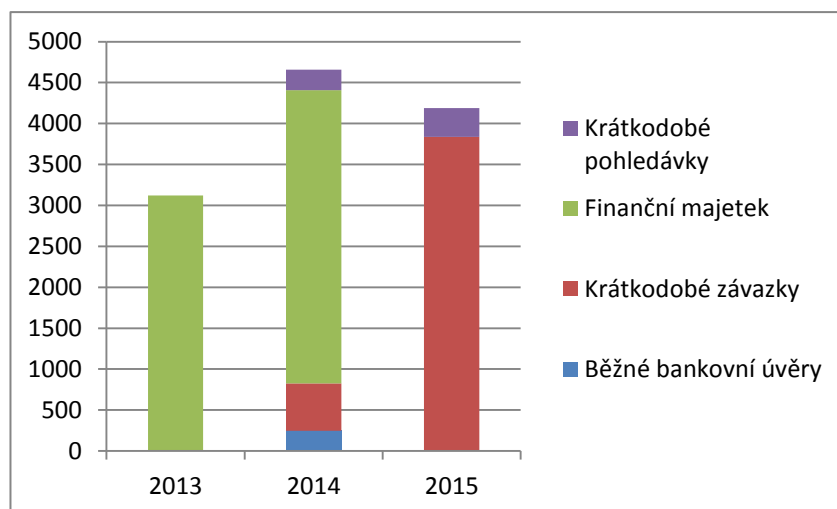
Tabulka č. 14 Výpočet čistého pracovního kapitálu

Výpočet čistého pracovního kapitálu		2013	2014	2015
Zásoby	+			
Krátkodobé pohledávky	+		251	352
Finanční majetek	+	3121	3582	4032
Krátkodobý oběžný majetek		3121	3833	4384
Krátkodobé závazky	-		579	3836
Běžné bankovní úvěry	-		246	
Krátkodobé závazky		0	825	
Čistý pracovní kapitál	=	3121	3008	548

Zdroj: Vlastní zpracování

Je třeba poznamenat, že v letech 2013-2015 účetní nedělala evidenci skladu, a proto ve výkazech nejsou k dispozici žádné údaje o zásobách. Krátkodobé závazky se zvýšily kvůli deficitu pracovního kapitálu. Struktura hlavních položek čistého pracovního kapitálu a jejich vývoje je vidět na následujícím grafu č. 2:

Graf č. 2: Vývoj struktury čistého pracovního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jedním z důvodů, že se ve struktuře pasiv ostře zvýšil objem krátkodobých závazků v roce 2015, je skutečnost, že firma financovala svou činnost navyšováním dluhů u dodavatelů zboží a služeb. V roce 2014 byl získán bankovní úvěr, který byl splacen ve stejném roce, což je jediným pozitivním jevem v naší analýze.

3.5 Sestavení výkazů cash flow za roky 2013-2015

Níže zveřejněné výkazy jsem tedy pomocí rozvah a výkazů zisku a ztráty sestavila nepřímou metodou, uvedenou v Českém účetním standardu č. 023 - Přehled o peněžních tocích. Sestavování cash flow nepřímou metodou jsem se rozhodla udělat, pro porovnání výhod a nevýhod obou metod.

Výkaz cash flow za rok 2013

V tomto roce vykazovala účetní evidence společnosti účetní ztrátu - 480 tis. Kč. Počáteční stav pohotových peněžních prostředků a ekvivalentů k 1. 1. 2013, tedy zůstatek v pokladně, na běžných účtech a peněžní hodnota cenin byl nulový.

Tabulka č. 15 Výkaz cash flow ICABS & MPA s.r.o. za rok 2013 (v tis. Kč)

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	-
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	-480
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	0
A. 1. 1	Odpisy stálých aktiv (+) a vyj. zůst. ceny a dále umoř. opravné položky k majetku	
A. 1. 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	
A. 1. 3	Zisk (ztráta)z prodeje stálých aktiv, vyúčt. do výnosů-, do nákladů +.	
A. 1. 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	
A. 1. 5	Vyúčtované nákladové úroky (+) s úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku vyúčtované výnosové úroky (-)	
A. 1. 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním a změnami prac. kapitálu	-480
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-4476
A. 2. 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+,-) au čas. rozlišení	-4476
A. 2. 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+,-) pu čas. rozlišení	
A. 2. 3	Změna stavu zásob (+, -)	
A. 2. 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do PP a ekv.	
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-4956
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouh. majetku (-)	
A. 4	Přijaté úroky (+)	
A. 5	Zaplacená daň z příjmů a doměrky za minulé období (-)	
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-4956

Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0
Peněžní toky z finanční činnosti		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekv.	
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	
C. 2. 1	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního kapitálu (RF) (+)	+8077
C. 2. 2	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům (-)	
C. 2. 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	
C. 2. 4	Úhrada ztráty společníky (+)	
C. 2. 5	Přímé platby na vrub fondů (-)	
C. 2. 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zapl. srážkové daně (-)	
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	+8077
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	+3121
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	3121

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow z provozní činnosti

Společnost 1CABS & MPA s.r.o. podle rozvahy a výkazu zisku a ztrát v roce 2014 žádné změny v nepeněžních operacích nevykazovala. Položka A.2 - změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu zahrnuje změnu těchto položek: změna stavu zásob, krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků. V roce 2013 společnost vykázala růst dlouhodobých pohledávek ve výši 4 476 tis. Kč, což ovlivnilo hodnotu pracovního kapitálu. Čistý peněžní tok vztahující k provozní činnosti podniku byl záporný, -4 956 tis. Kč.

Cash flow z investiční činnosti

Podnik 1CABS & MPA s.r.o. v roce 2013 žádné změny ve své investiční činnosti neměl.

Cash flow z finanční činnosti

V roce 2013 společnost nevykazovala žádné dlouhodobé či respektive krátkodobé závazky. Došlo ke změně v položce C. 2 - dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty a konkrétně ke změně vlastního kapitálu podniku a to navýšením kapitálových fondů o 8 077 tis. Kč. Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti byl kladný, 8 077 tis. Kč.

Položka F. - čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků za dané účetní období se navýšila o 3 121 tis. Kč.

Položka R. - stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období se rovnala 3 121 tis. Kč.

Výkaz cash flow za rok 2014

V tomto roce vykazovala účetní evidence společnosti ICABS & MPA s.r.o. účetní ztrátu -1 223 tis. Kč. Počáteční stav pohotových peněžních prostředků a ekvivalentů k 1. 1. 2014, tedy zůstatek v pokladně, na běžných účtech a peněžní hodnota cenin, činil 3 121 tis. Kč. Z výkazu cash flow vidíme, že čistý peněžní tok za sledované účetní období byl kladný, tj. 461 tis. Kč. Konečný stav peněžních prostředků k 31. 12. 2014 činil 3 582 tis. Kč. Podrobný výkaz cash flow můžete vidět v následující tabulce:

Tabulka č. 16 Výkaz cash flow ICABS & MPA s.r.o. za rok 2014 (v tis. Kč)

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	3121
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	-1223
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	
A. 1. 1	Odpisy stálých aktiv (+) a vyj. zůst. ceny a dále umoř. opravné položky k majetku	
A. 1. 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	
A. 1. 3	Zisk (ztráta)z prodeje stálých aktiv, vyúčt. do výnosů-, do nákladů +.	
A. 1. 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	
A. 1. 5	Vyúčtované nákladové úroky (+) s úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku vyúčtované výnosové úroky (-)	
A. 1. 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním a změnami prac. kapitálu	-1223
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-763
A. 2. 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+,-) au čas. rozlišení	-1342
A. 2. 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+,-) pu čas. rozlišení	+579
A. 2. 3	Změna stavu zásob (+, -)	
A. 2. 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do PP a ekv.	
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	-1986
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouh. majetku (-)	
A. 4	Přijaté úroky (+)	
A. 5	Zaplacená daň z příjmů a doměrky za minulé období (-)	
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-1986
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	
Peněžní toky z finanční činnosti		

C. 1	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekv.	+2447
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	
C. 2. 1	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního kapitálu (RF) (+)	
C. 2. 2	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům (-)	
C. 2. 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	
C. 2. 4	Úhrada ztráty společníky (+)	
C. 2. 5	Přímé platby na vrub fondů (-)	
C. 2. 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zapl. srážkové daně (-)	
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	+2447
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	+461
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	3582

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow z provozní činnosti

Z položky A. 1. Úpravy o nepeněžní operace je zřejmé, že se jedná o součet samostatně vykazovaných položek A. 1. 1. až A. 1. 6. (odpisy stálých aktiv, tvorba opravných položek a rezerv atd.). Společnost 1CABS & MPA s.r.o. podle rozvahy a výkazu zisku a ztráty v roce 2014 žádné změny v nepeněžních operacích nevykazovala, hodnota cash flow očištěná o nepeněžní operace neboli čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu je tedy roven účetní ztrátě, 1 223 tis. Kč. Řádek A. 2. změna stavu nepeněžního pracovního kapitálu je tvořen součtem položek A. 2. 1 až A. 2. 6., to jsou změny stavu pohledávek, krátkodobých závazků, zásob a krátkodobého finančního majetku nespádajícího do PP a ekvivalentů. V případě společnosti 1CABS & MPA s.r.o. nejdůležitější změny byly právě na straně pohledávek a závazků. Pohledávky z provozní činnosti se zvýšily o 1 342 tis. Kč. Na straně pasív došlo ke změně stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a dosáhlo kladné hodnoty 579 tis. Kč. Čistý peněžní tok z provozní činnosti byl záporný a dosahoval výše -1 986 tis. Kč.

Cash flow z investiční činnosti

Společnost 1CABS & MPA s.r.o. v roce 2014 žádné změny ve své investiční činnosti neměla.

Cash flow z finanční činnosti

Společnost 1CABS & MPA s.r.o. v roce 2014 vykazovala dlouhodobé závazky v podobě provozního úvěrů ve výši 246 tis. Kč a ostatní dlouhodobé závazky. Ke změnám tedy došlo v položce C. 1. Dopady změn dlouhodobých respektive

krátkodobých závazků. Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti tak byl celkově kladný, 2 447 tis. Kč.

Položka F. - čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků za dané účetní období se navýšila o 461 tis. Kč.

Výkaz cash flow za rok 2015

V tomto roce vykazovala účetní evidence společnosti ICABS & MPA s.r.o. účetní ztrátu -699 tis. Kč. Počáteční stav pohotových peněžních prostředků a ekvivalentů k 1. 1. 2015, tedy zůstatek v pokladně, na běžných účtech a peněžní hodnota cenin, činil 3 582 tis. Kč.

Tabulka č. 17 Výkaz cash flow ICABS & MPA s.r.o. za rok 2015 (v tis. Kč)

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	3582
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním	-699
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	
A. 1. 1	Odpisy stálých aktiv (+) a vyj. zůst. ceny a dále umoř. opravné položky k majetku	
A. 1. 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	
A. 1. 3	Zisk (ztráta)z prodeje stálých aktiv, vyúčt. do výnosů-, do nákladů +.	
A. 1. 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	
A. 1. 5	Vyúčtované nákladové úroky (+) s úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku vyúčtované výnosové úroky (-)	
A. 1. 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	
A. *	Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním a změnami prac. kapitálu	-699
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	+4579
A. 2. 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+,-) au čas. rozlišení	+1322
A. 2. 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+,-) pu čas. rozlišení	+3257
A. 2. 3	Změna stavu zásob (+,-)	
A. 2. 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do PP a ekv.	
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	+3880
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouh. majetku (-)	
A. 4	Přijaté úroky (+)	
A. 5	Zaplacená daň z příjmů a doměrky za minulé období (-)	
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	+3880
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-2635
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-2635
Peněžní toky z finanční činnosti		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekv.	-1452
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-3375
C. 2. 1	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního kapitálu (RF) (+)	-3375

C. 2. 2	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům (-)	
C. 2. 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	
C. 2. 4	Úhrada ztráty společníky (+)	
C. 2. 5	Přímé platby na vrub fondů (-)	
C. 2. 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zapl. srážkové daně (-)	
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-4827
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-3582
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Cash flow z provozní činnosti

Společnost 1CABS & MPA s.r.o. podle rozvahy a výkazu zisku a ztráty v roce 2015 žádné změny v nepeněžních operacích nevykazovala. V roce 2015 společnost vykázala snížení pohledávek ve výši 1 322 tis. Kč a růst krátkodobých závazků ve výši 3 257 tis. Kč, což ovlivnilo hodnotu pracovního kapitálu. V důsledku výpočtu hodnota čistého peněžního toku vztahující k provozní činnosti podniku byla kladná, 3 880 tis. Kč.

Cash flow z investiční činnosti

Společnost 1CABS & MPA s.r.o. v roce 2015 pořídila dlouhodobý hmotný majetek a to ve výši 2 635 tis. Kč. Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti byl záporný, - 2 635 tis. Kč.

Cash flow z finanční činnosti

V roce 2015 u společnosti 1CABS & MPA s.r.o. došlo ke změně v položce C. 1 - dopady změn dlouhodobých respektive krátkodobých závazků, to bylo důsledkem snížení dlouhodobých závazků ve výši 1 206 tis. Kč a splacením provozního úvěru 246 tis. Kč v roce 2014. V položce C. 2 - dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty také došlo ke změně. V roce 2015 společnost vytvořila finanční „díru“ na více než 10 mil. Kč. Účetní tento rozdíl zpracovala na úkor majetku akcionářů. To se odrazilo v pasivech snížením kapitálových fondů o -3 375 tis. Kč. Celkem čistý peněžní tok vztahující k finanční činnosti byl záporný, -4 827 tis. Kč.

Položka F. - čisté zvýšení respektive snížení peněžních prostředků za dané účetní období se snížila o 3 582 tis. Kč. Tato částka také byla použita na úhradu finančního nedostatku.

Položka R. - stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období byl nulový.

Tabulka č. 18 Shrnutí ročních výkazů cash flow za roky 2013-2015

VÝKAZ CASH FLOW v tis. Kč		2013	2014	2015
P.	Stav peněžních prostředků na počátku období	0	3121	3582
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-4956	-1986	3880
B. ***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	0	0	-2635
C. ***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	+8077	+2447	-4827
F.	Čisté zvýšení (snížení) peněž. prostředků	+3121	+461	-3582
R.	Stav peněžních prostředků na konci období	3121	3582	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Z údajů výše uvedené tabulky lze identifikovat následující základní závěry:

1. V letech 2013 a 2014 společnost vykazuje poměrně vysoký stav peněžních prostředků (řádek R.), a to zejména v důsledku růstu čistého ročního cash flow v letech 2013 a 2014 (řádek F); naproti tomu v roce 2015 pod vlivem záporného ročního cash flow došlo k nulovému stavu peněžních prostředků.
2. V roce 2015 sice podnik dosáhl z provozní činnosti čistý peněžní tok ve výši 3 880 tis. Kč, ale vynaložil 2 635 tis. Kč na pořízení dlouhodobého hmotného majetku ve finanční činnosti a snížil na úkor majetku vlastníků kapitálové fondy ve výši 3 375 tis. Kč. Negativní vývoj se ukázal i v minulých letech 2013 a 2014, a to hlavně kvůli zvýšení stavu dlouhodobých pohledávek.

3.6 Analýza finanční situace 1CABS & MPA s.r.o. na základě ukazatelů na bázi cash flow

K analýze finanční situace společnosti podle peněžních toků se používá řada poměrových ukazatelů na bázi peněžních toků. Cílem těchto ukazatelů je vyjádřit finanční potenciál podniku, tj. jeho schopnost vytvořit z vlastní provozní činnosti přebytek k financování investičních a finančních potřeb podniku (Landa, 2007). Pro potřebu analýzy společnosti 1CABS & MPA s.r.o. za pomoci dále uvedených vstupních údajů byly vybrány následující ukazatele:

Tabulka č. 19 Vstupní údaje pro výpočet finančních ukazatelů na bázi cash flow

Vstupní data	Stav k 31.12			Změna stavu		Změna stavu	
	2015	2014	2013	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Cash flow z provozní činnosti	3880	-1986	-4956	5866	295,4	2970	59,9
Finanční majetek		3582	3121	3582	-100	461	14,8
Oběžná aktiva	4496	9400	7597	-4904	-52,2	1803	23,7
Vlastní kapitál	2300	6374	7597	-4074	-63,9	-1223	-16,1
Cizí kapitál	4831	3026	-	1805	59,6	3026	100
Kapitál	7131	9400	7597	-2269	-24,1	1803	23,7
Krátkodobé závazky	3836	579	-	3257	562,5	579	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele rentability

Rentabilita celkového kapitálu

Vzorec:

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Kapitál}}$$

Výpočet:

	Stav k 31.12			Změna stavu		Změna stavu	
	2015	2014	2013	hodnota	%	hodnota	%
Cash flow z provozní činnosti	3880	-1986	-4956	5866	295,4	2970	59,9
Kapitál	7131	9400	7597	-2269	-24,1	1803	-23,7
Rentabilita celkového kapitálu	54,4%	-21,1%	-65,2%	33,3	157,8	-44,1	-67,6

Ukazatel poměřuje cash flow před uplatněním finančních nákladů k celkovému kapitálu (aktivům) podniku. Je-li rentabilita měřená pomocí cash flow nižší než průměrná úroková míra placená bankám z úvěrů, znamená to, že aktiva podniku nejsou schopna vyprodukovat tolik, kolik vyžadují splátky úvěrů, a bankovní úvěry se pak stávají pro podnik nebezpečím. Je-li však dosahováno vyššího procenta rentability, pak je výhodné mít co nejvíce úvěrů, protože působí jako nástroj růstu podniku (Sedláček, 2010). U podniku ICABS & MPA s.r.o. v roce 2014 v porovnání s rokem 2013 došlo k výraznému snížení tohoto ukazatele a to kvůli zápornému provoznímu cash flow a zvýšení kapitálu. V roce 2015 došlo k podstatnému zvýšení ukazatele rentability

v důsledku toho, že podnik dosáhl vysoké úrovně provozního cash flow a zároveň snížení úrovně kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow

Vzorec:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu z cash flow} = \frac{\text{Cash flow z provozní činnosti}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Výpočet:

	Stav k 31.12			Změna stavu		Změna stavu	
	2015	2014	2013	hodnota	%	hodnota	%
Cash flow z provozní činnosti	3880	-1986	-4956	5866	295,4	2970	59,9
Vlastní kapitál	2300	6374	7597	-4074	-63,9	-1223	-16,1
Rentabilita vlastního kapitálu	168,7%	-31,2%	-65,2%	137,5	440,7	-34	-52,1

Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli rentability vlastního kapitálu, počítaného jako poměr provozního nebo čistého zisku k vlastnímu kapitálu. Ukazatel rentability vlastního kapitálu z cash flow má tu výhodu, že z výpočtu vylučuje nevýdajové položky, jako jsou odpisy, tvorba rezerv a opravných položek atd. (Landa, 2007). U podniku 1CABS & MPA s.r.o. v roce 2014 došlo ke snížení rentability vlastního kapitálu a to je opět díky zápornému cash flow. V roce 2015 došlo k podstatnému zvýšení ukazatele a kumuluje se zde, jak vliv zvýšení provozního cash flow, tak i snížení vlastního kapitálu (k tomuto snížení došlo v roce 2015 zejména v důsledku vykázání ztráty z hospodaření minulých let a snížení kapitálových fondů).

Ukazatele likvidity

Likvidita z cash flow

Vzorec:

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

Výpočet:

	Stav k 31.12			Změna stavu		Změna stavu	
	2015	2014	2013	hodnota	%	hodnota	%
Cash flow z provozní činnosti	3880	-1986	-4956	5866	295,4	2970	59,9
Krátkodobé závazky	3836	579	-	3257	562,5	579	100
Likvidita z cash flow	101,1%	-343%	-	-241,9	-70,5	343	100

Ukazatel likvidity vypočtený z provozního cash flow je (vedle ukazatelů založených na bázi čistého pracovního kapitálu) dalším klíčovým ukazatelem pro analýzu likvidity – vyjadřuje schopnost podniku produkovat takový objem čistých provozních finančních prostředků, které postačují k úhradě krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů a výpomocí (Landa, 2007). U podniku ICABS & MPA s.r.o. došlo v roce 2014 k podstatnému zhoršení kvůli zápornému provoznímu cash flow, ale v roce 2015 se situace o hodně zlepšila, a to tím, že podnik vyprodukoval vysoký cash flow i přesto že úroveň krátkodobých závazku se podstatně zvýšila.

Běžná likvidita

Vzorec:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Výpočet:

	Stav k 31.12			Změna stavu		Změna stavu	
	2015	2014	2013	hodnota	%	hodnota	%
Oběžná aktiva	4496	9400	7597	-4904	-52,2	1803	23,7
Krátkodobé závazky	3836	579	-	3257	562,5	579	100
Běžná likvidita	1,17	16,23	-	-15,06	-92,3	16,23	100

Běžná likvidita měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost; jedná se proto o ukazatel, který je v centru pozornosti věřitelů. Hlavní smysl ukazatele likvidity spočívá v tom, že pro úspěšnou činnost podniku má zásadní význam úhrada krátkodobých závazků z odpovídajících položek aktiv. Běžná likvidita je citlivá na strukturu a oceňování zásob a pohledávek (Kislingerová, 2010). U podniku 1CABS & MPA s.r.o. v roce 2014 je tento ukazatel příliš vysoký, je to v důsledku vysoké úrovně dlouhodobých pohledávek (je součástí oběžného majetku). To nám říká, že podnik by měl efektivně řídit své pohledávky. V roce 2015 likvidita se rovna 1,17, což ukazuje na vysoké riziko, protože podle průměrné strategie se má tato likvidita pohybovat v rozmezí 1,6 - 2,5 (Kislingerová, 2010).

Ukazatele zadluženosti

Stupeň oddlužení

Vzorec:

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

Výpočet:

	Stav k 31.12			Změna stavu		Změna stavu	
	2015	2014	2013	hodnota	%	hodnota	%
Cash flow z provozní činnosti	3880	-1986	-4956	5866	295,4	2970	59,9
Cizí kapitál	4831	3026	-	1805	59,6	3026	100
Stupeň oddlužení	80,3%	-65,5%	-	14,8	22,6	65,5	100

Ukazatel vypovídá o schopnosti vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly. Někdy bývá interpretován jako převrácená hodnota doby návratnosti úvěru, například stupni oddlužení 20% odpovídá doba splatnosti úvěru 5 let. (Sedláček, 2010). U podniku 1CABS & MPA s.r.o. došlo v roce 2015 k podstatnému zlepšení situace oproti roku 2014 a důvodem je výrazný růst provozního cash flow v roce 2015. Záporný cash flow v roce 2014 je důsledkem zvýšení pohledávek u podniku, a to se odrazilo na stupni oddluženosti podniku.

Hodnoty jednotlivých ukazatelů za účetní období 2013-2015 můžete vidět v následující tabulce:

Tabulka č. 20 Výsledky finanční analýzy na základě ukazatelů na bázi cash flow

UKAZATEL	Rok		
	2013	2014	2015
Rentabilita celkového kapitálu	-65,2%	-21,1%	54,4%
Rentabilita vlastního kapitálu	-65,2%	-31,2%	168,7%
Likvidita z cash flow	-	-343%	101,1%
Běžná likvidita	-	16,23	1,17
Stupeň oddlužení	-	-65,5%	80,3%

Zdroj: vlastní zpracování

4. Optimalizace řízení peněžních toků ve společnosti

4.1 Shrnutí výkazů cash flow za rok 2015 (přímá a nepřímá metody)

Základním cílem výkazu cash flow je zobrazení hlavních zdrojů peněžních příjmů a hlavní účely, na které byly peněžní prostředky vynaloženy. V této diplomové práci byly zpracovávány výkazy cash flow dvěma metodami přímou i nepřímou a ze zjištěných výsledků lze vyvodit následující závěry:

Ve výkazu cash flow za rok 2015, který je zpracováván přímou metodou, je stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období 4032 tis. Kč, čisté zvýšení peněžních prostředků je pak 450 tis. Kč. Ve výkazu cash flow sestaveném nepřímou metodou bylo ukázáno snížení peněžních prostředků o 3 582 tis. Kč. To se stalo v důsledku toho, že byl splacen finanční nedostatek v pokladně, a to snížením kapitálových fondů. Tento nedostatek se rovnal 4 032 tis. Kč. Jako výsledek změn v účetní rozvaze byl stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období nulový.

Ve výkazu cash flow analyzovaného podniku, který je sestaven přímou metodou, hospodářská činnost vypadá v pořádku. Ale při sestavování výkazu metodou nepřímou je vidět, že reálně k zvýšení peněžních prostředků nedošlo. To svědčí o neefektivnosti řízení projektu, které vyžaduje operativní zákrok do systému řízení.

Změny v peněžních operacích po investiční činnosti ve výkazu sestaveném přímou metodou je 886 tis. Kč, nepřímou metodou – 2 635 tis. Kč. Tento rozdíl je výsledkem toho, že na konci roku 2014 až do poloviny roku 2015 prošla strukturální reorganizace. Stálá aktiva byla zaznamenána v rozvaze mateřské společnosti Voyage Foundation s.r.o. Rozdíl ve výši 1 749 tis. Kč je pak hodnota dlouhodobého hmotného majetku v účetní položce.

Výhoda přímé metody cash flow spočívá v možnosti řešení taktických problémů a zlepšení kontroly činnosti konkrétního manažer a to z důvodu množství detailů a informací, které tato metoda poskytuje.

Nevýhoda přímé metody spočívá v tom, že s vyšším počtem denních transakcí u podniku je ukládání informací potřebných k výpočtu velmi pracné a tím pádem

i nákladné. Přímá metoda neukazuje na propojenost hodnoty finančních výsledků a hodnoty změn peněžních prostředků. Například metoda neodpovídá na otázku - „Proč ziskový podnik může být nesolventní?“.

Nepřímá metoda výpočtu cash flow bere v úvahu položky, které nezachytí přímá metoda. Manažeři mohou sledovat, kde se ztrácí či berou peněžní prostředky díky porovnání hospodářského výsledku s příjmy a výdaji. Nepřímá metoda pomáhá optimálně regulovat vztahy firmy s finančními úřady a investory. Oproti přímé metodě je jednodušší a méně náročná na vstupní data. Každá firma má dostatek potřebných informací k sestavení cash flow nepřímou metodou. Nepřímá metoda také projeví externímu uživateli méně informací o charakteru a struktuře peněžních toků podniku.

Nevýhoda nepřímé metody je, že ve výkazu cash flow se objevují nepeněžní operace. Neobsahuje tolik potřebných informací pro management podniku, jako přímá metoda.

4.2 Návrhy na zlepšení finančního řízení a plánování cash-flow ve společnosti 1CABS & MPA s.r.o.

Z údajů provedené analýzy čistého pracovního kapitálu, ročních výkazů cash flow a ukazatelů na bázi cash flow je zřejmé, že společnost pracuje neefektivně.

Základní příčiny tohoto neuspokojivého stavu lze identifikovat zejména v těchto položkách:

1. Vysoká úroveň dlouhodobých pohledávek, která ovlivňuje zásadním způsobem finanční situaci společnosti a to ať se jedná o cash flow, majetkovou a finanční strukturu společnosti, ale i její likviditu a rentabilitu.
2. Vysoký růst objemu krátkodobých závazků, což je způsobeno tím, že firma financovala svou činnost navyšováním dluhů u dodavatelů zboží a služeb.
3. Vytvoření finančního nedostatku v důsledku vysokého stavu platů zaměstnanců a vysoké částky nájemného.
4. Restaurace je nerentabilní jednotkou. Hlavním důvodem je absence zákazníků, což ukazuje na špatnou práci manažera restaurace a PR manažera.
5. Jedním z nejdůležitějších problémů je absence evidence skladu a provedení inventury kuchyně a barů, což dává prostor k možným chybám, eventuálně podvodům.

Pro řešení těchto problémů by bylo vhodné provést optimalizaci, která by byla zaměřena například na tato opatření:

- Analýza a zajištění pohledávek. Prodej pohledávek faktoringovým společností. Jednání s odběrateli o zkrácení doby splatnosti obchodních pohledávek. Podnik by měl pečlivě vybírat své odběratele, vést si důkladnou evidenci pohledávek nebo použít některé ze zajišťovacích instrumentů.
- Jednání s dodavateli o prodloužení doby splatnosti vybraných typů závazků.
- Vypracovávat kompletní finanční analýzu, ze které by bylo možné získat informace jak pro efektivní finanční plánování, tak i pro řízení a rozhodování, které by sloužilo převážně nejvyššímu vedení společnosti a střednímu managementu, ale sloužilo by také vlastníkům a dalším zainteresovaným subjektům.
- Pro sestavování výkazu cash flow doporučit dvě odlišné metody. V současnosti společnost používá jen přímou metodu. Výkaz cash flow nepřímou metodou dává manažerům podstatně lepší informace, kolik vydělal (tj. hospodářský výsledek), kde se ztrácí či berou peněžní prostředky.
- Vytvoření efektivní marketingové kampaně.
- Optimalizace účetnictví ve společnosti.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě veřejně dostupných zdrojů a poskytnutých informací od společnosti ICABS & MPA s.r.o., analyzovat řízení a plánování cash flow v daném podniku. Ukázat na význam cash flow pro finanční řízení společnosti, respektive na důležitost jeho sledování. Dále představit jak přehled výkazu cash flow umožňuje hodnotit nejen aktuální stav peněžních prostředků a jejich změny, ale i příjmy a výdaje a jejich strukturu. Tímto poskytnout pohled na rentabilitu a obecně i na finanční řízení společnosti. Na základě provedené analýzy navrhnout opatření a cesty ke zlepšení řízení cash flow v dané společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. Nejprve se práce zabývá teoretickou oblastí. V první kapitole byla, pomocí studia odborné literatury zaměřené na řízení a plánování cash flow, popsána podstata a pojetí peněžních toků, byly představeny metody a postupy zpracovávání výkazů cash flow a byly taktéž definovány hlavní ukazatele na bázi cash flow. Druhá kapitola se zabývá finančním řízením podniku a faktory, které ho ovlivňují, vysvětluje význam finanční analýzy. Ve třetí kapitole jsou pak představeny postupy a metody finančního plánování peněžních toků, uvedeny techniky stabilizaci cash flow a byla popsána jedna z metod omezení rizik ve finančním plánování.

Praktická část začíná představením společnosti a analýzou jejího aktuálního finančního řízení cash flow. Pro sledování pokrokového procesu řízení peněžních toků ve vybrané společnosti, byly použité vnitřní výkazy a tabulky, pomocí kterých se provádí řízení a plánování v této společnosti. Pro další analýzu byly uplatněny metody standardně používané v odborných a vědeckých publikacích. Pro získání základních vstupních dat byly použity standardní účetní výkazy, tedy rozvaha, výkazy zisku a ztráty od roku 2013 do roku 2015 této společnosti. Vstupní údaje byly použité pro zpracovávání výkazu cash flow nepřímou metodou za účelem porovnání obou metod, kde byly ukázány jejich přínosy a nevýhody. Dále v praktické části byly provedeny výpočty a analýza pomocí položek čistého pracovního kapitálu a ukazatelů vypočtených na bázi cash flow.

V poslední praktické části jsou shrnuty poznatky, které byly u společnosti zaznamenány. Na základě provedené analýzy bylo navrženo doporučení pro optimalizaci řízení peněžních toků ve společnosti ICABS & MPA s.r.o.

Při pokrokovém sledování procesu řízení peněžních toků ve společnosti ICABS & MPA s.r.o. a provedené analýze efektivnosti každé činnosti společnosti bylo zjištěno, že restaurace je nerentabilní jednotkou. Hlavním důvodem je absence zákazníků, což ukazuje na špatnou práci v marketingové oblasti.

Analýza čistého pracovního kapitálu v letech 2013-2015 ukázala na jeho ostrý pokles z původní hodnoty 3 008 tis. Kč. v roce 2014 na -3 484 tis. Kč. v roce 2015. Hlavní příčinou toho byla skutečnost, že v roce 2015 společnost vytvořila finanční nedostatek více než 10 mil. Kč. v důsledku vysokého stavu platů zaměstnanců a vysoké částky nájemného.

Je třeba poznamenat, že v letech 2013-2015 účetní podniku nedělala evidenci skladu, což dává prostor k možným chybám, případně podvodům.

Z údajů výkazů cash flow za rok 2013 až 2015, které byly sestavovány nepřímou metodou, je patrné, že v letech 2013 a 2014 společnost vykazovala poměrně vysoký stav peněžních prostředků, a to zejména v důsledku růstu čistého ročního cash flow v letech 2013 a 2014; naproti tomu v roce 2015 pod vlivem záporného ročního cash flow došlo k nulovému stavu peněžních prostředků. To se stalo v důsledku toho, že byl splacen finanční nedostatek, a to pomocí snížení kapitálových fondů.

V roce 2015 sice podnik dosáhl z provozní činnosti čistý peněžní tok ve výši 3 880 tis. Kč, ale vynaložil 2 635 tis. Kč na pořízení dlouhodobého hmotného majetku ve finanční činnosti a snížil na úkor majetku vlastníků kapitálové fondy ve výši 3 375 tis. Kč. Negativní vývoj se ukázal i v minulých letech 2013 a 2014, a to hlavně kvůli zvýšení stavu dlouhodobých pohledávek.

Ve výkazu cash flow analyzovaného podniku, který je sestaven přímou metodou, hospodářská činnost vypadá v pořádku. Ale při sestavování výkazu metodou nepřímou je vidět, že reálně ke zvýšení peněžních prostředků nedošlo. To svědčí o neefektivnosti řízení podniku, které vyžaduje operativní zákrok do systému řízení.

Na základě vypočtených poměrových ukazatelů na bázi cash flow lze říct, že podnik jen na konci sledovaného období, tj. v roce 2015 měl pozitivní výsledky, a to díky kladnému provoznímu cash flow, což vyjadřuje jeho finanční potenciál.

Finanční situaci společnosti ICABS & MPA s.r.o. je posuzována jako neefektivní a pokud manažeři neudělají operativní kroky, bude budoucnost této společnosti ohrožena.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Vztah pohledávek nebo závazků ke cash flow	13
Tabulka č. 2 Výčetka hotovosti Fashion Bar	41
Tabulka č. 3 Výčetka klub (boxy)	42
Tabulka č. 4 Výčetka klub (bar)	43
Tabulka č. 5 Výčetka klub (bar a boxy).....	44
Tabulka č. 6 Výčetka korporátní akce	45
Tabulka č. 7 Pokladna (Kč)	46
Tabulka č. 8 Pokladna (Euro)	47
Tabulka č. 9 Údaje z pokladních knih a bankovních účtů	48
Tabulka č. 10 Zůstatek peněz v hotovosti na bankovních účtech.....	49
Tabulka č. 11 Finanční plán.....	50
Tabulka č. 12 Výkaz cash flow 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2015 (v tis. Kč).....	51
Tabulka č. 13 Vývoj čistého pracovního kapitálu	52
Tabulka č. 14 Výpočet čistého pracovního kapitálu.....	53
Tabulka č. 15 Výkaz cash flow 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2013 (v tis. Kč).....	54
Tabulka č. 16 Výkaz cash flow 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2014 (v tis. Kč).....	56
Tabulka č. 17 Výkaz cash flow 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2015 (v tis. Kč).....	58
Tabulka č. 18 Shrnutí ročních výkazů cash flow za roky 2013-2015.....	60
Tabulka č. 19 Vstupní údaje pro výpočet finančních ukazatelů na bázi cash flow	61
Tabulka č. 20 Výsledky finanční analýzy na základě ukazatelů na bázi cash flow	65

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Schéma cash flow v produkčním cyklu podniku.....	13
Obrázek č. 2 Schéma sestavení výkazu cash flow přímou metodou (bilanční metoda). 15	
Obrázek č. 3 Schéma sestavení výkazu cash flow nepravou přímou metodou	16
Obrázek č. 4 Schéma zjišťování cash flow nepřímou metodou.....	18
Obrázek č. 5 Propojení základních účetních výkazů organizace.....	19
Obrázek č. 6 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření.....	27
Obrázek č. 7 Schéma čistého pracovního kapitálu	28
Obrázek č. 8 Propojenost kvartálních plánů s ročním plánem	33
Obrázek č. 9 Schéma organizační struktury společnosti 1CABS & MPA s.r.o.	39

Seznam grafů

Graf č. 1 Vývoj čistého pracovního kapitálu	52
Graf č. 2: Vývoj struktury čistého pracovního kapitálu.....	53

Seznam použité literatury

1. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 191 s. ISBN 978-80-251-3130 -5.
2. PEDDINA, Mohana Rao. *Financial Statement Analysis and Reporting* [online]. *PHI Learning Pvt, Ltd, 2011*. 678 s. ISBN: 978-81-203-3949-1., [cit. 2012-10-11]. Dostupné z WWW: < <http://books.google.cz/books?id=97a8SG9hvMgC&hl=cs> > .
3. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
4. FREIBERG, František. *Cash-flow: řízení likvidity podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1997. 173 s. ISBN 80-85943-37-9.
5. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
6. VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
7. HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling : malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2011. 212 s. ISBN 978-80-7408-056-2.
8. RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-2472-481-2.
9. VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy* [online]. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
10. HRDÝ, Milan; HOROVÁ, Michaela. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 268 s. ISBN 978-80-7478-011-0.
11. LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.
12. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
13. MAREK, Petr a kol. *Studijní průvodce financemi podniku*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.
14. REŽŇÁKOVÁ, Marie. *Finanční plán jako základ žádosti o poskytnutí finančních zdrojů*. [online] 2007. Kód článku: 070127 MM: v rubrice Trendy / Finance, str. 58. Dostupné z: <<http://www.mm-spektrum.com/clanek/financni-plan-jako-zaklad-zadosti-o-poskytnuti-financnich-zdroju.html>>.
16. DAMODARAN, Aswath, ref. 20.

Legislativa:

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Český účetní standard č. 023 - Přehled o peněžních tocích.

Internetové zdroje:

Deloitte. Česká Republika. Řízení rizik. 2013 [online] Dostupné z <
<https://edu.deloitte.cz/cs/Content/Download/risk-news-1312>>.

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2013.....	78
Příloha B: Rozvaha 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2014.....	80
Příloha C: Rozvaha 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2015.....	82
Příloha D: Výkaz zisku a ztráty 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2013	84
Příloha E: Výkaz zisku a ztráty 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2014.....	86
Příloha F: Výkaz zisku a ztráty 1CABS & MPA s.r.o. za rok 2015.....	88

Příloha A

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového priznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013		01642308

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

1CABS&MPA s.r.o.


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

Náměstí Republiky 656/8
Praha 1
110 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řad. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	7 597		7 597	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3				
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	7 597		7 597	
C. I.	Zásoby	8				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9	4 476		4 476	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	3 121		3 121	
D. I.	Časové rozlišení	12				

Zdroj: Společnost 1CABS & MPA s.r.o.

Označení a	PASIVA b	čís. řad. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	13	7 597	
A.	Vlastní kapitál	14	7 597	
A. I.	Základní kapitál	15		
A. II.	Kapitálové fondy	16	8 077	
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	17		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	-480	
B.	Cizí zdroje	20		
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22		
B. III.	Krátkodobé závazky	23		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24		
C. I.	Časové rozlišení	25		

Sestaveno dne: 21.05.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.: 

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Příloha B

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu ke dni 31.12.2014 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		01642308

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

1CABS&MPA s.r.o.

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

Náměstí Republiky 656/8
Praha 1
110 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	9 400		9 400	7 597
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3				
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	9 400		9 400	7 597
C. I.	Zásoby	8				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9	5 567		5 567	4 476
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	251		251	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	3 582		3 582	3 121
D. I.	Časové rozlišení	12				

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM	13	9 400	7 597
A.	Vlastní kapitál	14	6 374	7 597
A. I.	Základní kapitál	15		
A. II.	Kapitálové fondy	16	8 077	8 077
A. III.	Fondy ze zisku	17		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	-480	
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	-1 223	-480
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	26		
B.	Cizí zdroje	20	3 026	
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22	2 201	
B. III.	Krátkodobé závazky	23	579	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24	246	
C. I.	Časové rozlišení	25		

Sestaveno dne: 10.03.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání pronájem nemovitosti	Pozn.:	

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Příloha C

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015		01642308

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

1CABS&MPA s.r.o.

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

Náměstí Republiky 656/8
Praha 1
110 00

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	7 153	-22	7 131	9 400
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	2 657	-22	2 635	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	2 657	-22	2 635	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	4 496		4 496	9 400
C. I.	Zásoby	8				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9	4 144		4 144	5 567
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	352		352	251
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11				3 582
D. I.	Časové rozlišení	12				

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM	13	7 131	9 400
A.	Vlastní kapitál	14	2 300	6 374
A. I.	Základní kapitál	15		
A. II.	Kapitálové fondy	16	4 702	8 077
A. III.	Fondy ze zisku	17		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18	-1 703	-480
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	19	-699	-1 223
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku /-/	26		
B.	Cizí zdroje	20	4 831	3 026
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22	995	2 201
B. III.	Krátkodobé závazky	23	3 836	579
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24		246
C. I.	Časové rozlišení	25		

Sestaveno dne: 02.03.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání pronájem nemovitosti	Pozn.:

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Příloha D

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového priznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2013**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013		01642308

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

1CABS&MPA s.r.o.

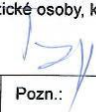
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Náměstí Republiky 656/8
Praha 1
110 00

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže	3		
II.	Výkony	4		
B.	Výkonová spotřeba	5	442	
+	Přidaná hodnota	6	-442	
C.	Osobní náklady	7		
D.	Daně a poplatky	8		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14		
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	-442	

Zdroj: Společnost 1CABS & MPA s.r.o.

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29	38	
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-38	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	-480	
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	-480	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	-480	

Sestaveno dne: 21.05.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.: 	

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Příloha E

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém
danění podle Přílohy č. 2
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		01642308

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

1CABS&MPA s.r.o.

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

Náměstí Republiky 656/8
Praha 1
110 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže	3		
II.	Výkony	4	2 353	
B.	Výkonová spotřeba	5	2 624	442
+	Přidaná hodnota	6	-271	-442
C.	Osobní náklady	7	886	
D.	Daně a poplatky	8		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14		
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	-1 157	-442

Zdroj: Společnost 1CABS & MPA s.r.o.

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27	10	
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29	56	38
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-66	-38
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	-1 223	-480
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	-1 223	-480
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	-1 223	-480

Sestaveno dne: 10.03.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání pronájem nemovitosti	Pozn.:

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Příloha F

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém
denění podle Přílohy č. 2
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015		01642308

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

1CABS&MPA s.r.o.

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

Náměstí Republiky 656/8
Praha 1
110 00

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže	3		
II.	Výkony	4	2 684	2 353
B.	Výkonová spotřeba	5	2 821	2 624
+	Přidaná hodnota	6	-137	-271
C.	Osobní náklady	7	519	886
D.	Daně a poplatky	8		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	22	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14		
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	-678	-1 157

Zdroj: Společnost 1CABS & MPA s.r.o.

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		10
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	1	
O.	Ostatní finanční náklady	29	22	56
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-21	-66
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	-699	-1 223
XIII.	Mimofádné výnosy	35		
R.	Mimofádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimofádné činnosti	37		
*	Mimofádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	-699	-1 223
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	-699	-1 223

Sestaveno dne: 02.03.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání pronájem nemovitosti	Pozn.:

Zdroj: Společnost ICABS & MPA s.r.o.

Abstrakt

Baryshova, Liana. *Optimalizace řízení a plánování cash flow vybraného podniku*. Plzeň, 2017. 92 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: cash flow, řízení, plánování, finanční analýza

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení cash flow. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První kapitola vymezuje pojem „cash flow“, zahrnuje metody sestavování výkazu cash flow a jejich strukturu. Druhá kapitola obsahuje informace o řízení cash flow a finanční analýzu. Třetí kapitola se zabývá finančním plánováním peněžních toků. Dále následuje praktická část práce. Ve čtvrté kapitole je daná charakteristika společnosti a analýza aktuálního řízení cash flow v této společnosti. Takže v této kapitole jsou sestaveny výkazy cash flow a analýza na základě ukazatelů na bázi cash flow. Poslední kapitola shrnuje poznatky, které byly u společnosti zaznamenány, a obsahuje doporučení pro optimalizaci řízení peněžních toků ve společnosti.

Abstract

Baryshova, Liana. *Optimization of the company's cash flow management and planning*. Pilsen, 2017. 92 p. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key Words: cash flow, management, planning, financial analysis

This diploma thesis is focused on management cash flow. Thesis is divided into theoretical and practical part. The first chapter defines the term “cash flow”, includes methods of compiling the cash flow statement and its structure. The second chapter obtains information about management cash flow and financial analysis. The third chapter deals with financial planning of cash flows. Next is the practical part of the thesis. The fourth chapter introduces the company's characteristics and analysis of current cash flow management in this company. Also this chapter contains cash flow statements and analysis based on cash flow indicators. The last chapter summarizes the findings of the company and contains recommendations for optimizing cash flow management in the company.