



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

CONTROLLING LIKVIDITY A CASH-FLOW
VE ZVOLENÉM PODNIKU

CASH-FLOW AND LIQUIDITY
CONTROLLING IN CHOSEN COMPANY

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Josef ČERVENÝ, Ph.D.

Autor:

Bc. Radek VOHNOUT

Plzeň 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

Controlling likvidity a cash-flow ve zvoleném podniku

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu práce ing. Josefu Červenému za vedení a hodnotné připomínky při zpracování této práce. Dále bych rád poděkoval ing. Antonínu Vohnoutovi, řediteli ekonomického úseku společnosti Thermal-F a.s., za poskytnutí informací nezbytných pro vypracování praktické části. Bez jejich trpělivosti a ochoty, by tato práce nemohla nikdy vzniknout.

Obsah

Úvod	6
Teoretická část.....	8
1. Pojem controlling.....	9
2. Historie controllingu.....	11
3. Funkce, cíle a úkoly controllingu/controlleru	14
3.1. Cíle controllingu	14
3.2. Funkce controllingu	14
4. Controller, jeho osobnost a činnosti.....	17
5. Controlling v organizační struktuře	19
6. Strategický a operativní controlling.....	22
6.1. Strategický controlling	23
6.2. Operativní controlling	24
7. Controllingová specifika malých a středních podniků.....	25
7.1. Strategický a operativní controlling v malých a středních podnicích	25
8. Finanční controlling a controlling likvidity	27
Funkce finančního controllingu.....	27
Organizační začlenění controllingu	28
9. Hlavní nástroje použité při controllingu likvidity a cash-flow.....	29
9.1. Finanční analýza	29
9.2. Controlling likvidity.....	30
9.3. Prognózování budoucí potřeby finančních prostředků	34
9.4. Finanční kontrola	42
Praktická část.....	44
1. Charakterizace podniku, současný systém controllingu	45
1.1. Představení podniku	45
1.2. Historie:	46
1.3. Organizační struktura podniku a struktura finančního útvaru	47
1.4. Controlling a ekonomický úsek	48
1.5. Informační systém.....	49
1.6. Funkce controllingu	50
1.7. Analýza finanční politiky podniku.....	55
1.8. Finanční zdroje	57
1.9. Vybrané finanční ukazatele a trendy	58
1.10. Shrnutí charakterizace podniku a jeho controllingových politik	62
2. Zajištění likvidity.....	64
2.1. Zajištění každodenní likvidity	64
2.2. Plánování likvidity	65
2.3. Rizika ohrožující likviditu	66
2.4. Zajištění rizika	68
2.5. Shrnutí a Analýza použitých metod controllingu.....	69
3. Doporučení pro společnost	71
3.1. Samostatná funkce controllera	71
3.2. Sofistikovanější metody zajištění kurzových rizik.....	72
3.3. Zlepšení taktického plánování	72
Závěr	78
Seznam tabulek	80
Seznam obrázků	81
Seznam vzorců	82
Citovaná literatura.....	83
Seznam příloh	85
Přílohy	85

Úvod

Žijeme v nejisté době, kdy se podmínky mění z hodiny na hodinu a podnikatelský subjekt je nucen na tyto podmínky nejenom reagovat, ale především je předvídat, a neustále vyhledávat a zkoumat příležitosti, jak získat a zajistit si výhodu nad konkurenčními podniky.

Controlling, jako metoda řízení, může být využit k zajištění konkurenceschopnosti firmy. Controlling ve svém moderním pojetí není a nesmí být chápán jako prostá kontrola, ale jako komplexní vnitropodnikový systém, který není zaměřen pouze na výrobní sféru. V současném pojetí controlling zasahuje do všech aspektů podnikové reality, výrobou počínaje a zajištěním likvidity konče. Správným začleněním controllingu do systému řízení lze zajistit dobrou výkonnost společnosti, kontrolu pohledávek a závazků, dohled nad investičními projekty, dostatečnou likviditu podniku a především finanční zdraví společnosti jako celku, což se nakonec odrazí ve zvýšení spokojenosti majitelů, v důsledku zvýšení zisku, hodnoty společnosti a transparentním vedením společnosti, dále ve zvýšení spokojenosti dodavatelů, jež mohou očekávat lepší zacházení, také se zvýší spokojenost zákazníků, díky zlepšení např. dodacích lhůt a kvality, a v neposlední řadě, získá společnost přístup k dalším finančním zdrojům, jelikož bude moci investorům obstarat lépe vypovídající informace.

Cíl diplomové práce

Dobře fungující subsystémy controllingu, tedy subsystémy controllingu likvidity a cash-flow, jsou bezpochyby jedním z možných nástrojů, které při správné aplikaci značně zvyšují konkurenceschopnost a šance na přežití společnosti. Cílem této diplomové práce je analyzovat systém controllingu, se zaměřením na používané metody controllingu likvidity a cash-flow ve zvolené společnosti. V teoretické části bude proveden výzkum v rozsahu níže uvedených dílčích cílů. V praktické části bude provedena analýza controllingového subsystému v rozsahu níže uvedených dílčích cílů. V poslední části budou vyhodnoceny výsledky praktické části práce formou shrnujícího závěru.

Definice dílčích cílů diplomové práce

- Vymezení pojmů, předmětů a cílů analyzovaných systémů controllingu se zaměřením na subsystém controllingu likvidity a cash-flow.
- Zařazení a rozdělení controllingu do podnikového systému a charakterizace controllingu s ohledem na jeho strategickou a taktickou (operativní) úroveň.
- Vymezení a charakterizace hlavních nástrojů, praktik a metod controllingu cash-flow a likvidity.
- Provést základní analýzu společnosti, včetně shrnutí nejvýznamnějších parametrů její činnosti.
- Analýza současného nastavení controllingového systému společnosti.
- Provést shrnutí analýz a vyvodit závěry, popř. doporučení pro analyzovaný podnik v praktické části.
- Provést závěrečné shrnutí zjištěných skutečností.

Metodika diplomové práce

Pomocí literární rešerše, analýzy a vlastní úvahy zjistit současné trendy a teoretické základy problematiky controllingu cash-flow a likvidity z dostupných teoretických zdrojů se zaměřením na používané metody. Takto získané poznatky budou využity při analýze vybrané společnosti. Zvolenou metodiku podřídí cílům této diplomové práce. V práci budou použity následující metodické přístupy:

- Definice a analýzy současných teoretických poznatků.
- Prezentace vlastního názoru na řešenou problematiku.
- Vyvozování závěrů z praktické části práce.

Teoretická část

1. Pojem controlling

Definování pojmu controlling není snadnou záležitostí, jelikož jednotná definice v zásadě neexistuje, i přes snahu mnoha světových autorů ustanovit jednu všeobecně uznávanou definici. Pojem controlling vychází z anglického slova „control“ nebo „to control“, přesněji tento výraz lze přeložit jako kontrolovat, prověřovat anebo ovládat, řídit, mít pod kontrolou (1, s.9). Samotný výraz „control“ je využíván v mnoha vědních disciplínách jako např. v psychologii, biologii, informatice a samozřejmě ve vědách ekonomického zaměření. V ekonomických vědách je nejčastěji využívána k definici tohoto pojmu kyberneticky orientovaná definice (2, s.78), která definuje pojem „control“ jako vedení, řízení a regulaci procesů. V tomto pojetí control nevyjadřuje ani tak samotnou činnost, ale schopnost systému se řídit a směřovat k zamýšlenému výsledku.

Chybějící definice controllingu zaváděla v minulosti k jeho ztotožnění s klasickou podnikovou kontrolou, ovšem takto moderní controlling v kontextu komplexního podnikového systému řízení chápat nelze. Eschenbach (2, s. 77-80) definuje controlling, respektive rozděluje jeho definici na to, jak je tento pojem chápán v angloamerických a na to, jak je chápán v německých oblastech. Podle tohoto autora je v angloamerických zemích chápán controlling jako jedna z hlavních funkcí managementu (společně s plánováním, organizováním atd.), a jeho náplní je porovnávání skutečnosti s plánem, zjišťování a předvídání odchylek a jejich napravení s ohledem na zvolené cíle. Dále controlling podle této definice není pouze záležitostí specialisty „controllora“, ale všech odpovědných vedoucích a celého podnikového systému řízení vůbec. Na druhou stranu v německy mluvících zemích převládají 3 hlavní definice a sice: controlling jako porovnání plán-skutečnost, controlling jako jednota plánování a kontroly a controlling jako ovlivňování chování. Část německých autorů přijala angloamerické pojetí controllingu, ale většina zbylé části autorů chápe controlling z čistě funkčního hlediska, kdy controller poskytuje manažerům služby anebo je sám nositelem funkce controllingu.

Kromě těchto definicí existují, jak již bylo řečeno, i jiné jako je např. (3,s.227):

„Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace.“

2. Historie controllingu

Na tomto místě považuji za vhodné zmínit se stručně o historii controllingu. Jak je patrné z předchozího textu existují ve světě dvě hlavní pojetí controllingu: angloamerické a německé, kde za starší a tedy první je považováno právě to angloamerické.

Začátky controllingu spadají do konce 19. století, kdy ve Spojených státech amerických společnosti začaly zavádět pozici „controllera“, který zodpovídal za kontrolování a spravování finančních prostředků (akcie, obligace) těchto firem. Za přelomový se považuje rok 1880, kdy americká železniční společnost Acheson, Topeka & Santa Fé Railway zavedla pozici controllera¹. Dalším přelomovým rokem je rok 1892, kdy obdobnou pozici, pozici comptrollera, zřídila společnost General Electric Company (4, s. 9).

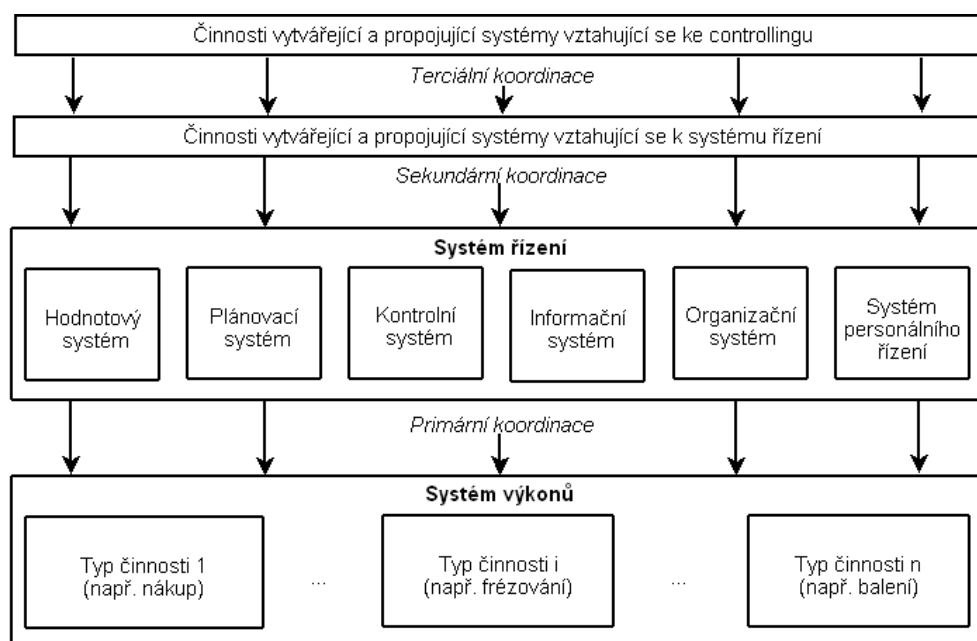
Opravdový rozmach ovšem nastal v první polovině 20. Století, především v době Velké hospodářské krize. V roce 1931 byl založen v USA Controller's Institute of America, který byl první institucí svého druhu na světě (5, s. 11). V této době došlo ke zdokonalení nákladového účetnictví a vyvinutí mnohých praktik a principů (6, s. 18):

- decentralizace prostřednictvím funkční, či divizionální organizační struktury;
- měřítko ROI jako nástroj měření výkonnosti;
- formální procedury přidělování kapitálu divizím;
- rozpočtové a plánovací cykly;
- pružné rozpočty;
- stanovení prodejních cen odvozené od ROI při standardním objemu výroby (za jeho základ koncern považoval 80% vytížení kapacity);
- pobídkové stimulační nástroje založené na účasti na zisku;
- vnitropodnikové (převodní) ceny odvozené z tržních cen, které se užívaly zejména pro mezidivizní dodávky.

¹¹ Není tajemstvím, že železnice bývala často vnímána jako rizikový podnik, a tak musela svoje financování zajistit pomocí emisí vlastních dluhopisů a obligací. A navíc díky rozsáhlé síti stanic a velkému množství plateb vyvstala potřeba vytvoření přehledů a kontroly těchto transakcí. (6) Proto není divu, že jedny z prvních pozic controllerů vznikly právě v železničních společnostech.

K dalšímu vývoji došlo v 80. letech, kdy s dalším rozvojem nákladového účetnictví a postupným vytvářením manažerského účetnictví, došlo k vytvoření nových controllingových metod, kam lze zařadit Activity Based Costing (ABC), koncepce Target Costing, Lyfe cycle costing atp.

Do německých zemí se controllingové principy rozšířily především v poválečném období prostřednictvím dceřiných společností amerických firem, a skutečně masové rozšíření zaznamenal controlling v 70. letech (1974), kdy 90% největších německých podniků mělo vytvořenou (a obsazenou) pozici controllera (6, s. 33). Převládající koordinační koncepce² se datuje k vydání knihy Controlling od Petra Horvátha v roce 1979, který se na rozdíl od angloamerického přístupu zaměřil na koordinační funkci controllingu (4, s. 10). Tato koncepce je založena na koordinaci jednotlivých subsystémů řízení a vyžaduje „*akceshopné a reakceshopné vedení podniku, založené na plánování a kontrole.*“ (2, s. 88)



Obrázek 1 Koordinačně systémový přístup controllingu. (2, s. 89)

² koordinačně systémový přístup, v 80. letech vznikl i přístup zkoumající vztahy mezi účastníky a z toho vyplývajícího působení na řízení podniku (4, s. 11)

V českých zemích se pojem controlling objevil až v porevolučních 90. letech (6,s. 52). Ovšem některé principy využívané touto disciplínou, především z oboru rozpočetnictví, nákladového a manažerského účetnictví, byli českými (a slovenskými) podniky využívány dlouho před revolucí, s počátkem jejich používání datujícím se až k Tomáši Baťovi ve 30. letech 20. století. Po bouřlivých transformačních letech se český přístup ustálil na mixu mezi německým a angloamerickým, kdy k činnostem controllingových útvarů patří jak koordinační funkce řízení, tak i přímá participace a sestavování jednotlivých plánů, rozpočtů atp. (4, s. 12)

3. Funkce, cíle a úkoly controllingu/controllersa

3.1. Cíle controllingu

Podle Eschenbacha (2, s. 93) je obecným (bezprostředním) cílem controllingu, „přispět“ k zajištění životaschopnosti podniku. Hlavní důraz je kladen na termín přispět, jelikož je zřejmé, že samotný, bezchybně a úspěšně fungující controlling, nemůže sám o sobě zajistit přežití podniku. Této skutečnosti lze dosáhnout pouze s přispěním k ostatním aspektům podnikového řízení. Autor tento bezprostřední cíl dále specifikuje do tří samostatných oblastí (2, s. 93):

- Zajištění schopnosti anticipace a adaptace
- Zajištění schopnosti reakce
- Zajištění schopnosti koordinace

Cíl zajištění schopnosti anticipace a adaptace znamená, že controlling musí zajistit potřebné informace o současném stavu vnějšího prostředí podniku a tak přispět k jeho schopnosti adaptace a současně jejich zkoumáním předvídat budoucí možné změny (schopnost anticipace). Zajištění schopnosti reakce znamená, že controlling musí zajistit informační a kontrolní systém. A poslední, schopnost koordinace, znamená, že controlling musí zajistit předpoklady koordinace v systému podnikového řízení.

Eschenbach dále ještě zmiňuje zprostředkované cíle, které souvisejí se všemi v podniku zainteresovanými (stakeholdes) skupinami. Respektive s jejich cíli. Vychází z předpokladu, že: podnik lze chápat jako prostředek, pomocí kterého zainteresované skupiny (investoři, zaměstnanci, atd.) dosahují své cíle a podmínkou úspěšného (dlouhotrvajícího) podniku je rovnoměrné plnění cílů ve všech oblastech, jež musí management zajistit. Controlling musí podpořit management v sestavení plánu, který zajistí takovouto rovnováhu, která bere v úvahu cíle těchto skupin, a tak lze tyto cíle přeneseně chápat jako „zprostředkované“ cíle controllingu.

3.2. Funkce controllingu

Controlling ve společnosti lze charakterizovat jistou funkční šířkou a funkční hloubkou. Funkční šířka znamená míru rozmanitosti úloh plněných controllingem, větším množstvím úloh znamená větší funkční šířku, a funkční hloubka je vyjádřena mírou vlivu controllera na rozhodování v podniku, kdy větší vliv znamená větší funkční hloubku.

Kromě funkční šíře a hloubky lze funkce controllingu v podniku charakterizovat rozdělením na 4 skupiny (4, s. 17):

- Plánovací funkce
- Funkce zajišťovací a dokumentární (podpora sběru a úschovy relevantních informací pro pozdější analýzy)
- Funkce kontrolní a analytická (Především se jedná o řízení nákladů, určování a analýzu odchylek)
- Informační funkce - Reporting (Využití nasbíraných informací do sestavení zpráv zainteresovaným subjektům)

Členění jednotlivých funkcí controllingu může být ovšem jiné, např. Eschenbach uvádí takovýchto 6 funkcí (2, s. 179):

- Operativní koordinační a informační funkce (s touto funkcí je pevně spjata řízení při plánování investic, při tvorbě rozpočtu koordinace rozpočtů, konsolidace/integrace rozpočtu, kontrola rozpočtu, péče o reporting, interpretace zpráv, centrální podnikově informační servis)
- Řídící a regulační funkce (Obsahuje analýzu odchylek a příčin, zavádění opravných opatření, zavádění preventivních opatření, koordinace včasné rozpoznání, vnitřní podnikově ekonomické poradenství v procesu rozhodování)
- Strategická koordinační a informační funkce (Obsahuje plánování strategie, provedení strategických porovnání plán-skutečnost, provádění strategických analýz odchylek, informační servis pro plánování strategie)
- Koordinace vytvářející systém (s touto funkcí souvisí tvorba systému, kontrola systému)
- Sekundární úlohy (Souvisí s organizací a správou, vnitřní revizí, počítačovým zpracováním dat)
- Finance a početnictví (Obsahuje provádění kalkulací nákladů, bilancování, finance, daně)

Cíle a funkce finančního controllingu

Jelikož značná část této práce se zabývá oblastí finančního controllingu, je záhodno se zmínit o specifických funkcích této oblasti. Podle Freiberga (1, s. 15), má finanční controlling funkce v těchto oblastech:

- Získávání finančních zdrojů
- Správa finančních zdrojů
- Užití finančních zdrojů

Finanční zdroje podnik získává především prodejem své produkce a služeb, nebo prostřednictvím kapitálového trhu. Takto získané zdroje jsou z větší části spotřebovány (na provoz, výplatu dividend, úhradu splátek atp.) a zbytek je převeden do rezerv (řízení likvidity). Jednotlivé funkce finančního controllingu lze rozdělit podle obecného schématu managementu na fázi plánování (analytické procesy, prognózování cash-flow atp.), realizace (realizace plánu) a kontroly (porovnání plánu a skutečnosti, analýza odchylek a návrh jejich nápravy).

Reporting

Jak vyplývá z předchozího textu je reporting subsystémem controllingu a obstarává jeho informační funkci. Reporting lze definovat následovně (7):

„Reporting jako systém vnitropodnikových výkazů a zpráv se využívá nejen ke kontrole a vyhodnocování dosavadního vývoje hospodaření, ale také k plánování a rozhodování o opatřeních ke zlepšování výkonnosti podniku jako celku i jeho organizačních a odpovědnostních jednotek. Z tohoto hlediska lze chápat reporting jako relativně autonomní subsystém controllingu a tím je vymezena i jeho vazba na podnikový informační systém“.

Hlavním úkolem reportingu je zajištění informací a správně nastavený systém reportingu musí poskytovat dostatečně kvalitní výstupy, jejichž hlavními vlastnostmi musí být spolehlivost, přesnost, a včasnost. Za systém reportingu, jeho správné nastavení a funkčnost, zodpovídá controller. Mimo toho, musí controller zajistit připravení a zhuštění dat a jejich následné postoupení vedoucím pracovníkům (2,s.556). Výstupem tohoto systému jsou reporty, které lze rozdělit do několika skupin na:

- Pravidelné x mimořádné
- Interní x externí

4. Controller, jeho osobnost a činnosti

Controller. Tento termín byl v této práci již několikrát použit, a i když je zřejmé, že se jedná o pracovníka, jenž zastává funkce a povinnosti spojené s výkonem podnikového controllingu, nebyl nikdy přesněji definován. Popis pozice controllera může být následující:

„Controller je pracovník, který zprostředkovává informace z jednotlivých částí podniku a je vedení nápomocen při hledání řešení a přijímání rozhodnutí, vede odchylkové řízení (rozběr dosažených výsledků) s odpovědnými pracovníky a prezentuje přijatá opatření a jejich dopad. „ (4, s. 21)

Tato definice controllera odpovídá již dříve nastíněným funkcím a povinnostem controllingu. Tato definice je přeci jenom obecná, a přesnější (formální) vymezení povinností a činností controllera se liší podle potřeb daného podniku a mělo by být jasně definováno v dokumentu „*popis pracovní pozice controllera*“. Controller by měl být v podniku koordinátorem, informátorem a navigátorem.

S pozicí controllera jsou spojeny i specifické nároky na jeho personální a odborné vlastnosti, kdy mezi nejdůležitější patří schopnost koordinace a syntézy. (4, s.21) Mezi další doporučené odborné dovednosti patří znalost ekonomie, logistiky a controllingu, znalost oboru ve kterém společnost podniká atp. Co se týče osobnostních kvalit, controller by měl být nezaujatý, komunikativní, se smyslem pro analytické myšlení, měl by být přirozenou autoritou a v neposlední řadě psychicky odolný.

Práce controllera souvisí s prací manažera, kdy oba spolu úzce spolupracují, rozsah jejich činností a úloh se překrývá, a přesné definování hranice tohoto překryvu není možné. Podle Eschenbacha (2, s.131) se tato hranice stává stále více prostupnou, kdy controller přebírá více odpovědností manažera a naopak. Přesto základní rozdělení úloh lze rozepsat následovně:

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

Tabulka 1 Rozdělení úloh a zodpovědností mezi controllera (2, s. 132)

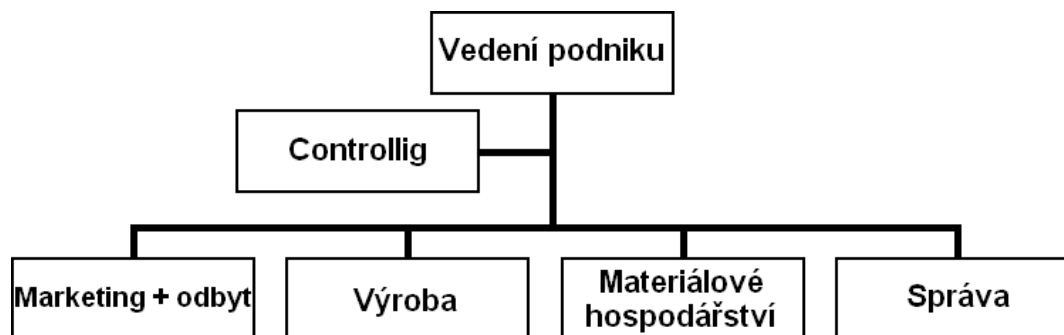
5. Controlling v organizační struktuře

Určení optimálního začlenění controllingu do organizační struktury podniku není jednoduché, jelikož žádné univerzální neexistuje. Jak praví Eshenbach (2, s. 127), „*Ideální organizace controllingu neexistuje*“. Pro správné organizování controllingu je potřeba zahrnout do uvažování mnoho faktorů jako je velikost podniku, komplexnost, kultura, stav informačních technologií, tradice controllingu v podniku a v neposlední řadě mimo-jiné musí povaha controllingu v organizaci odpovídat její zvolené strategii.

Pokud je uvažováno o zavedení controllingu do společnosti, je nejprve nutno zauvažovat, zda-li lze přidělit controllingové funkce stávajícím pracovníkům, nebo je potřeba zřídit novou pracovní pozici controllera, anebo zda-li tyto povinnosti lze přenechat externím pracovníkům. Poslední možnost není téměř praktikována. Výběr mezi dvěma zbylými možnostmi závisí na výše zmíněných faktorech, kdy nejzávažnější z nich se zdá být velikost podniku a jeho komplexnost. Podle studie Küpper, Winckler a Zhang (1990) má pouze polovina podniků s méně než 199 zaměstnanci obsazenou pozici controllera, ovšem s narůstající komplexitou a velikostí podniku roste i podíl podniků s obsazenou pozicí controllera, kdy v již v další skupině (podniky s 200 - 499 zaměstnanci) má již více jak 75% podniků zřízenou pozici controllera.

Pokud je zřízen samostatný controllingový útvar, lze zvolit štábní nebo liniovou pozici (popřípadě jejich kombinaci), kde každé toto uspořádání má své výhody a nevýhody.

Controllingový útvar na štábní pozici je podřízen vedení podniku a má tak výsadní postavení a zastává především poradenskou funkci (kontroluje a sestavuje report pro vedení společnosti) při absenci rozhodovacích a nařizovacích pravomocí (jistou výjimku tvoří možnost sestavování podnikových směrnic), bez kterých ovšem moderní efektivní controlling praktikovat nelze (2, s. 131). Mimo této skutečnosti, je za hlavní nevýhody tohoto uspořádání považováno jisté odcizení controllerů od zbytku společnosti a neochota spolupráce od ostatních zaměstnanců (např. z důvodu přímé podřízenosti controllera vedení společnosti a strachu z možných represí).



Obrázek 2 Štábní pozice controllingového útvaru (8, s. 47)

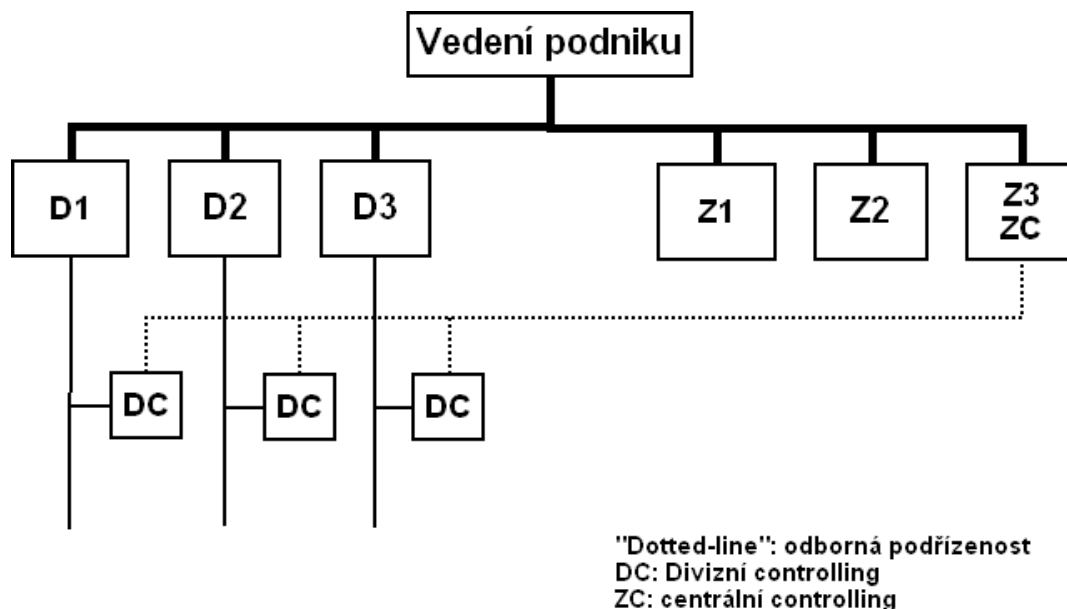
Na druhou stranu, controllingový útvar v liniové pozici je na stejné úrovni v hierarchii řízení jako ostatní oddělení. Takovýto útvar má již značné rozhodovací pravomoci a kompetence, ale jelikož je na stejné úrovni jako ostatní úseky, musí své názory s jistým úsilím prosadit. Hlavními výhodami tohoto uspořádání je vyšší „vztažení“ odpovědnosti do controllingu a vyšší kompetence controllingových funkcí. Nevýhodou je nižší nadhled útvaru (časté soustředění se na operativu) (1, s. 12).



Obrázek 3 Liniová pozice controllingového útvaru (8) s. 49)

Výše uvedené liniové a štábní útvary mají ve své základní podobě značně centralizovanou podobu. Proto se u společností, jež jsou rozsáhlé, ať již obsahem činností, nebo velikostí území na kterém operují, uplatňuje jistý stupeň decentralizovaného controllingu. Decentralizovaný controlling může mít 3 podoby (2, s.135):

- Decentralizovaný controlling je podřízen centrálnímu controllingu
- Decentralizovaný controlling je podřízen vedoucímu určité podnikové oblasti
- Princip přerušované čáry (dotted-line): Decentralizovaný controlling je disciplinárně podřízen vedoucímu určité podnikové oblasti, oborově je podřízen centrálnímu controllingu.



Obrázek 4 Organizace přerušované čáry (2, s. 135)

Pokud je decentralizovaný controlling podřízen centrálnímu controllingu, jsou hlavními výhodami tohoto uspořádání dobrá spolupráce mezi centrálním a decentralizovanými controllingovými útvary, včetně zajištění jednotného systému, a mezi hlavní nevýhody patří malá podpora podnikových jednotek a jejich nedůvěra ke „svému“ controllerovi. Pokud je decentralizovaný controlling podřízen podnikové oblasti, je hlavní výhodou vysoká důvěra podnikové oblasti ke svému controllerovi, a hlavní nevýhodou je minimální pravomoc centrálního controllera nad decentralizovaným controllerem. Poslední „smíšený“ přístup by měl teoreticky kombinovat všechny výše popsané přednosti, ovšem jeho hlavní nevýhodou je konflikt podřízenosti controllera (jeho nadřízeným je zároveň centrální controller a vedoucí podnikové oblasti).

6. Strategický a operativní controlling

Rostoucí komplexnost řízení a potřeba podpořit všechny jeho stupně vedlo k postupnému rozlišení controllingu na strategický a operativní. Hlavní rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem je v časovém rozpětí, kdy operativní controlling se zabývá obdobím kratším než jeden rok a strategický obdobím v délce 4 a více let. Kromě tohoto časového rozlišení se strategický a operativní controlling liší používanými nástroji, cíli, úkoly atp. Jednoduše řečeno v rámci strategického controllingu přijímá controller úlohu podpory strategického vedení podniku a úkolem operativního controllingu je podpora operativních plánů (4, s. 24).

Rozdíl mezi strategickým a operativním controllingem lze popsat i takto (4, s. 25): „*Operativní controlling si klade za cíl „dělat věci správně“, strategický controlling pak „dělat správné věci“*“. Ovšem přesnější definici obou směrů controllingu nabízí Freiberg (1, s. 14), kdy strategický controlling je „*orientován na řízení dlouhodobého ziskového potenciálu podniku. Předmětem plánování a kontroly jsou tzv. strategické veličiny, jako např. technologie, výrobky trhy, systémy řízení, investice, výzkum apod.*“ a operativní controlling „*vykonává své aktivity převážně v rámci daného ziskového potenciálu podniku. Jeho cílem je optimalizace věcných, časových a hodnotových parametrů.*“

Freiberg dále uvádí několik specifík, pomocí nichž lze operativní a strategický controlling rozlišit a tyto ilustruje následujícím obrázkem, kdy jednotlivé čáry vyjadřují stoupající/klesající trend dané charakteristiky.

	Controlling	
	Operativní	strategický
• Stupeň detailizace	←	→
• Rozsah alternativ	←	→
• Časový horizont	←	→
• Míra nejistoty	←	→
• Hierarchie řízení	←	→
• Opakovanost a strukturovanost problémů	←	→

Obrázek 5 Průběh charakteristik operativního a strategického controllingu (1, s. 14)

6.1. Strategický controlling

Hlavním úkolem strategického controllingu je přispění k zajištění předpokladů pro budoucí existenci společnosti a uskutečnění jeho strategie. K tomuto využívá mnoha nástrojů, které mají za úkol mimo jiné identifikovat přednosti podniku, systematicky zjišťovat riziko, předvídat hrozby atp. Všechny tyto činnosti se provádějí s ohledem na dlouhodobý horizont (kolem 5 let), ve kterém strategický controlling operuje. Tento přístup má dva předpoklady: změnu myšlenkového postoje manažerů a controllerů a nutnost vytvoření podpory infrastruktury (institucí, systému nástrojů, formalizovaných procesů). Strategický management se liší od operativního především (4, s.25):

- Údaje, se kterými pracuje, jsou hrubé hodnoty
- Středem veškerého myšlení je užitek
- Časový horizont je otevřený, zasahuje do budoucnosti
- Zisk není středem podnikatelského jednání, ale důsledkem správné strategie.

Pro podporu strategie a strategického rozhodování využívá strategický controlling mnoha metod. Pro představu lze uvést např. tyto (8, s. 73):

- Strategický controlling v podnikovém okolí:
 - Portfoliová analýza
 - Analýza konkurence
 - Strategická mezera
 - Technické scénáře
- Strategický controlling v podniku
 - Analýza SWOT
 - Analýza potenciálu
 - Křivka průběhu výrobku
 - Komplexní řízení jakosti

Operativní controlling

Operativní controlling je na rozdíl od strategického zaměřen na období kratší než je jeden rok³. Rozlišuje krátkodobí vývoj a trendy, porovnává skutečnost s plánem, a při zjištění odchylek se snaží zřídit nápravné nařízení. Hlavním úkolem je podpora operativních plánů a řízení zisku. Tyto úkoly lze dále rozdělit na řízení rentability, plánování likvidity, kontrolu hospodárnosti. K dosažení těchto úkolů lze využít následujících metod (8, s. 78):

- Metoda ABC
- Investiční propočty
- Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku
- Analýza kritických bodů (break even-point)
- Výpočet příspěvků na úhradu
- Plán likvidity
- Sestavení plánovaných bilancí

³ Někteří autoři uvádí i období delší, např. 1-3 roky.

7. Controllingová specifika malých a středních podniků

Většina controllingových metod a nástrojů je primárně určena pro velké společnosti a tak nejsou úplně vhodné (bez úprav) pro použití v malých a středních podnicích. Ovšem samotná definice malého podniku není jednoduchá, kdy někteří autoři vymezují velký podnik od 500 zaměstnanců, jiní ho vymezují až od 1000 zaměstnanců a např. doporučení EK⁴ C(2003) 1422 definuje malý a střední podnik jako společnost:

- S méně než 250 zaměstnanci
- Buď obrat nepřevyšující 50 mil. €
- Nebo konečnou roční bilanční sumu nepřevyšující 43 mil. €
- MSP musí být nezávislý, nejvýše 25% kapitálu nebo hlasovacích práv může vlastnit organizace, která není malým nebo středním podnikem

S pozice managementu a controllingu spojuje tyto podniky několik zvláštností, tedy např. to, že vlastníkem je podnikatel, který firmu i sám řídí, management je přetížený, funkce se hromadí a v organizaci panuje nízký stupeň formalizace, což má vliv na plánování, řízení a kontrolu, přesněji tak, že chybí znalosti řízení podniku, žádné strategické plánování, improvizace, neformálnost řízení a kontrol atp. (2, s. 688)

Veškeré výše uvedené skutečnosti vyústí v to, že v malých a středních pozicích často není zřízena pozice controllera, a veškeré jeho funkce jsou přejímány ostatními zaměstnanci, při ústupu koordinační funkce.

7.1. Strategický a operativní controlling v malých a středních podnicích

Použití strategického controllingu je čistě závislé na tom zda daný podnik využívá strategický management, přesněji má-li stanovený dlouhodobí plán a vizi, což není časté. Navíc mnoho strategických koncepcí je zaměřeno na velké podniky, díky čemuž kladou vysoké informační nároky, které malý podnik v důsledku nedostatečné znalosti externího prostředí (zpravidla nemůže provádět průzkum trhu) a slabého informačního systému nemůže získat. Hlavní problémy definoval Kunesch (2, s. 689) následovně:

⁴ Evropská komise

- Malé znalosti okolí podniku, není možný průzkum trhu
- Funkce objektivizace kooperativních postupů plánování se neuplatňuje v malých podnicích
- Malé portfolio s mnoha vzájemnými závislostmi
- Vymezení významných trhů, a tím podchycení konkurenční situace jsou možné pouze obtížně nebo vůbec ne
- Strategické orientační veličiny, jako podíl na trhu, růst trhu atd., mají pro malé podniky pouze podřadný význam, protože v popředí nestojí nákladové výhody a růst podniku.

Operativní controlling se již objevuje v malých a středních podnicích častěji, ovšem používané postupy a metody nedosahují takové komplexity jako u velkých společností. Kunesch (2, s. 693) toto zjednodušení charakterizuje jako vytvoření malého počtu nákladových středisek (pokud jsou vůbec vytvořena), omezená evidence dat (materiál a pracovní doba), upuštění od plánování kalkulace plánovaných marginálních nákladů atd. V závěru svého pojednání Kunesch shrnuje svůj pohled na controlling malých a středních podniků takto: *“Také v nejmenším podniku může být realizován ideální systém controllingu, jsme-li připraveni se vzdát přehnané přesnosti a akceptovat jistou neformálnost“*.

8. Finanční controlling a controlling likvidity

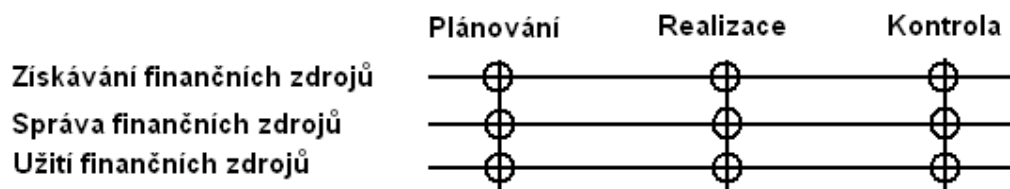
„Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity (finanční rovnováhy) podniku.“ (1, s. 15) Zajišťování likvidity je velmi důležitým každodenním úkolem, který pokud není správně ošetřen, může ohrozit přinejlepším dobrou pověst podniku, a přinejhorším jeho existenci. Finanční controlling je tedy především záležitostí operativního managementu, ale uplatnění nalezne i v managementu strategickém (investiční rozhodování). Předpokladem efektivně fungujícího finančního controllingu je vytvoření klima, fungující informační systém a mimo jiné musí být v podniku používán dostatečně kvalitní soubor nástrojů, mechanismus plánování atp.

Funkce finančního controllingu

Funkce finančního controllingu byly již diskutovány v oddíle 3.2 Funkce controllingu, ovšem pro přehlednost je uvedu i zde. Hlavními funkcemi finančního controllingu jsou podle Freiberga (1, s. 15):

- Získávání finančních zdrojů, především z externích zdrojů jako je kapitálový trh.
- Správa finančních zdrojů, především těch nevyužitých.
- Užití finančních zdrojů

Tyto funkce prolínají jednotlivými fázemi řízení, tedy fází plánování (analytické činnosti), fází realizace (realizace plánu) a fází kontroly (porovnání plánu a skutečnosti). Pokud se propojí jednotlivé funkce controllingu a fáze řízení, dostane se devět souborů aktivit představující základní, velice globální pohled do struktury úloh finančního controllingu (1, s. 15). Freiberg dále tento pohled ilustruje následujícím obrázkem:

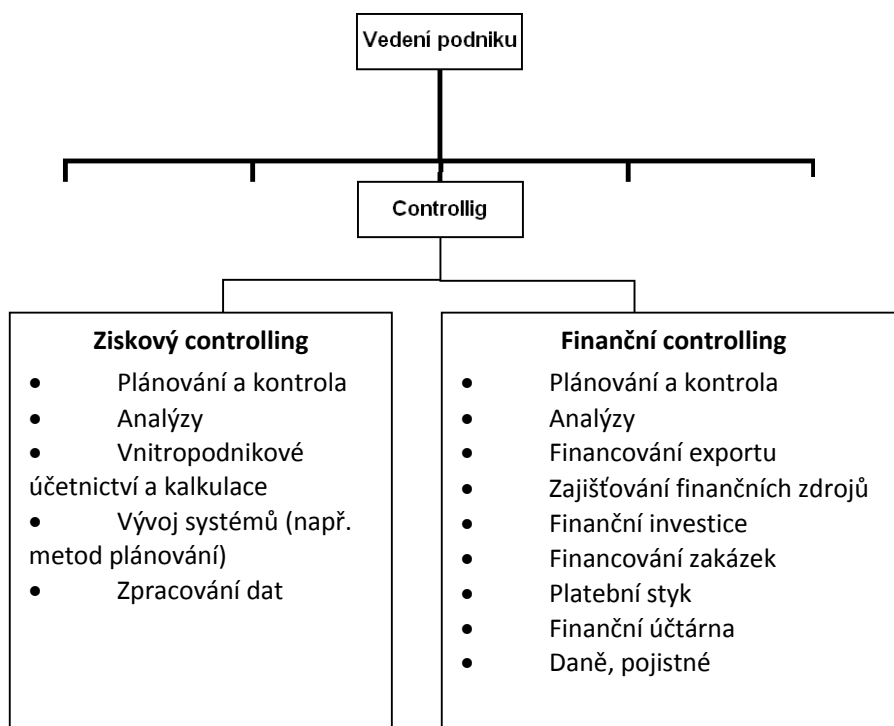


Obrázek 6 Pohled na strukturu úloh finančního controllingu (1, s. 16)

Organizační začlenění controllingu

Díky specifickým úlohám finančního controllingu, je nezbytně nutné přizpůsobení organizační struktury společnosti jeho potřebám. Nejčastěji jsou funkce finančního controllingu rozděleny mezi jednotlivé pracovníky samostatného útvaru celopodnikového controllingu.

Druhou možností je vyčlenění finančního controllingu do samostatného útvaru, který lze dále podle Freiberga rozdělit na útvar finančního controllingu a útvar ziskového controllingu. Tuto skutečnost ilustruje Obrázek 7. Výhodou tohoto uspořádání je možnost lepšího prosazení finančního controllingu, nevýhodou jsou delší komunikační cesty a větší náročnost na organizování. Nevýhodou delší komunikační cesty lze částečně odstranit začleněním vedoucího finančního controllingu do představenstva podniku. Samostatné oddělení finančního controllingu a jeho rozdělení na ziskový a finanční controlling není vhodné pro všechny společnosti. Toto uspořádání se hodí spíše pro velké podniky, jejichž komplexita výroby a ostatních činností samostatný útvar finančního controllingu přímo vyžaduje, a není tak vhodné pro malé podniky, jež by nejspíše museli pro zbudování tohoto útvaru zdvojnásobit počet personálu.



Obrázek 7 Samostatný útvar finančního a ziskového controllingu (1, s. 17)

9. Hlavní nástroje použité při controllingu likvidity a cash-flow

9.1. Finanční analýza

Finanční analýza je jedním z hlavních informačních zdrojů controllera, který využívá při plnění svých funkcí, a jejím prostřednictvím jsou poskytovány podklady manažerům pro budoucí rozhodování, a poskytuje zpětnou vazbu o již uskutečněných rozhodnutích. Hlavní úkoly controllera, které vyžadují využití finanční analýzy, jsou dohled nad transakcemi, hodnocení investic, zjišťování odchylek atp. Existuje několik typů finanční analýzy (9, s. 7-15):

- Kontinuální kontrola, analýza a reporting ukazatelů
- Analýza investic
 - Analýza cenných papírů
 - Analýza finančních opcí
 - Analýza nákladů kapitálu
- Prognostické finanční analýzy – analýzy zadané managementem controllerovi, jež by měli odpovědět na určitou otázku jako je např.:
 - Jak se změní investice do zásob, když společnost postaví nový sklad
 - Jaké budou úspor, když náklady na přepravu společnost přenesse na zákazníka atp.

Finanční analýza je velmi flexibilní nástroj, který lze přizpůsobit požadavků řešeného problému použitím různých technik, různých přístupů k analýze daného problému, a analýzou s rozdílným stupněm podrobnosti. Např. první typ finanční analýzy, kontrola, analýza a reporting finančních ukazatelů, lze provádět v různých stupních podrobnosti, kdy lze pouze analyzovat změnu ukazatele ROE, nebo analyzovat ukazatel ROE pomocí DuPontova rozkladu a analyzovat změnu dílčích ukazatelů. Při finanční analýze se nejčastěji využívá následující skupina ukazatelů:

Ukazatelé Rentability

Ukazatelé rentability jsou základní ukazatele, jimiž lze měřit výkonnost podniku. Při jejich výpočtu je využíváno některé formy zisku (Čistý zisk, EBIT, EBITDA apod.) a takto vyjádřený zisk je porovnáván s použitými zdroji (10, s. 35). Hlavními ukazateli

této skupiny jsou rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS), rentabilita zapojeného kapitálu (ROCE). Tyto kazatele lze vypočítat podle následujících vzorců (10, s. 35-36):

$$ROE = \frac{\text{Zisk po zdanění} \cdot 100}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (1)$$

$$ROCE = \frac{\text{Zisk po zdanění} + \text{úrok}(1 - \text{daňová sazba daně z příjmu}) \cdot 100}{\text{Dlouhodobý cizí kapitál} + \text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

$$ROS = \frac{\text{Hospodářský výsledek před zdaněním} \cdot 100}{\text{Tržby}} \quad (3)$$

Kromě ukazatelů rentability lze využít i další skupinu, a sice skupinu ukazatelů likvidity, kterým je věnován následující oddíl.

9.2. Controlling likvidity

Controlling likvidity je velmi důležitá úloha, která pokud není správně vykonávána, může zavinit ztrátu kredibility podniku, v důsledku nemožnosti plnění závazků, které nakonec může vést až k zániku společnosti, a na druhou stranu přebytek finančních prostředků znamená náklady spojené s jejich nečinností. Hlavním předpokladem, nikoliv zárukou, controllingu likvidity je vypracovaný finanční plán, který musí být vybalancovaný, což znamená, že musí panovat rovnost mezi příjmy a výdaji. Jak již bylo řečeno, takto vypracovaný plán není zárukou zajištění likvidity a to ze dvou důvodů:

- Skutečnost se odchýlí od plánovaných hodnot
- Plán je zpracován na určité období, kdy jednotlivé příjmy a výdaje se nemusí navzájem vykrývat, a tak může vzniknout např. denní schodek, který způsobí krátkodobou platební neschopnost

Hlavní faktory ovlivňující postoj podniku ke controllingu likvidity lze definovat následovně (11, s. 55):

- platební schopnost
- síla peněžních toků vůči okolí
- cena kapitálu – úroková míra
- sankce z nedodržení splatnosti
- kvalita informací o peněžních tocích

Zajištění každodenní likvidity

Podmínku zajištění likvidity lze jednoduše zapsat takto (1, s. 37):

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

, kdy platební síla daného dne se skládá z počátečního zůstatku finančních prostředků, příjmů daného dne a nevyčerpaného úvěrového limitu. Dále teorie uvádí, že tato podmínka musí platit nejenom pro celý podnik, ale pro jednotlivé bankovní účty.

Hlavní zásady řízení průběžné likvidity lze shrnout do několika bodů (1, s. 38):

- vyhnout se prodlení v úhradách závazků;
- optimálně využívat úvěrové limity;
- zabránit překročení úvěrových rámců;
- zabránit ztrátám z nečinnosti peněžních prostředků;
- regulovat rychlost toku peněžních prostředků (často na bázi urychlení příjmů a zpomalení výdajů);
- zajišťovat disponibilitu flexibilních krátkodobých zdrojů;
- budovat informační systémy podporující peněžní dispoziční.

Pro každodenní řízení likvidity, se dnes již běžně využívají systémy Cash Management System (dále jen CMS), které dovolují zjišťovat aktuální stav na bankovních účtech v reálném čase, včetně evidence pohybu peněz mezi nimi.

Mezi hlavní informační vstupy pro dispoziční peněžních prostředků daného dne patří (12):

- stav peněz na počátku daného dne
- příjmy daného dne
- výdaje daného dne

Počáteční stav peněz je tvořen zůstatky na bankovních účtech s předešlého dne a z nevyužitých úvěrových rámců, kde se musí věnovat zvláštní zřetel na rozdíl mezi zaúčtováním peněžních prostředků a jejich disponibilitou. Druhou složku tvoří příjmy daného dne, které jsou spojené s jistou mírou nejistoty, jelikož se jedná o plánované hodnoty, které vycházejí ideálně z měsíčního plánu cash-flow, který je rozpracován do jednodenních intervalů. Tyto údaje je tedy nutné brát s rezervou, kdy se lze na určité skupiny plateb spolehnout více (12):

- příjmy z inkasních příkazů
- příjmy z obdržených šeků
- příjmy z eskontu směnek
- platby avízované bankou
- příjmy z ukončených termínovaných vkladů
- přijaté úroky
- příjmy prodaných cenných papírů (např. RMS).

Poslední složkou jsou výdaje daného dne, kde na rozdíl od příjmů panuje jistota nutnosti jejich zaplacení. V případě nedostatku finančních prostředků, je potřeba rozčlenit jednotlivé výdaje do skupin podle toho, jaký následek bude mít pro společnost jejich nesplacení. Např. do první skupiny, které se musí bezpodmínečně uhradit, patří splátky úvěru, inkasa, následované závazky ke státu a jeho institucím, a do skupin na druhém konci budou patřit platby dodavatelům a závazky za zaměstnanci.

Metoda Cash-flow

Metoda cash-flow vychází (úzce souvisí) s metodou založenou na řízení výdajů a příjmů, a kromě zajišťování každodenní likvidity lze ji využít i k jejímu prognózování. Výsledky metody cash-flow lze prezentovat v podobě výkazů peněžních toků anebo ukazatelů cash-flow. Výkazy cash-flow lze roztřídit do několika kategorií (12):

- výkaz cash-flow vycházející z příjmů a výdajů (Výkaz je shodný s účtem toků peněžních prostředků, zobrazuje strukturu výdajů a příjmů, ovšem jeho vypracování je příliš pracné než by se vyplatilo)
- Výkaz cash-flow sestavený na bázi výnosových a nákladových údajů (jedná se o metodu korekce nákladů a výnosů na příjmy a výdaje)
- Výkaz cash-flow vycházející ze salda výnosů a nákladů (Tato metoda je založená na korekci hodnoty zisku o změnu aktiv a pasiv)

Druhou možností je využít při řízení likvidity ukazatel cash-flow, které jsou založené na porovnání hodnoty cash-flow s jin absolutními ukazateli jako je např. obrat, cizí kapitál apod. Hlavní úskalí těchto ukazatelů spočívá v problému, jaký typ zisku využít při výpočtu hodnoty cash-flow, zdali zahrnout výsledky mimořádné činnosti atp. Pro základní výpočet hodnoty cash-flow lze využít tento vzorec (12):

$$\text{Cash-flow} = \text{Zisk} + \text{Odpisy} \pm \text{změna dlouhodobých rezerv} \quad (5)$$

Ukazatele likvidity

Pro controlling likvidity lze využít i některé poměrové ukazatele likvidity známé především ze strategického managementu z finanční analýzy. Existuje mnoho variant těchto ukazatelů, ale běžně jsou využívány při controllingu následující tři (12).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí závazky}} \quad (6)$$

Běžná likvidita je nejčastěji využívána k měření platební schopnosti společnosti. Vyjadřuje schopnost společnosti v krátké době uhradit svoje závazky (likvidací oběžných aktiv). Čím větší hodnoty tento ukazatel dosahuje, tím je pravděpodobnost insolvence společnosti menší. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že špatně vystihuje likvidnost oběžných aktiv (10, s. 37).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí závazky}} \quad (7)$$

Pohotová likvidita se liší od běžné tím, že z čitatele zlomku jsou odečteny zásoby (a nedokončenou výrobu) (10, s. 37), tedy nejméně likvidní aktiva (vyjma nedobytných pohledávek, ovšem ty by do výpočtu těchto ukazatelů neměli být zahrnuty). Doporučená hodnota je taková, že by tento ukazatel měl přesahovat 1.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Okamžitě splatné závazky}} \quad (8)$$

Okamžitá likvidita se liší od pohotové tím, že do výpočtu jsou zahrnuty pouze peněžní prostředky (nejvíce likvidní aktiva), a okamžitě splatné závazky. Hodnota tohoto ukazatele tedy vyjadřuje schopnost společnosti uhradit svoje okamžitě splatné závazky a jeho doporučená by měla být vyšší než 0,2.

Jako vždy, je potřeba uvedené doporučené hodnoty chápat pouze jako orientační, kdy je vždy nutné orientační hodnotu posuzovat s ohledem na specifika daného podniku (typ výroby, potřeba kapitálu atp.). Další problém těchto ukazatelů tkví ne v jejich výpočtu, který je relativně jednoduchý, ale v tom, která aktiva/závazky do výpočtu zahrnout (s ohledem na jejich likvidnost/nutnost uhrazení) (12).

9.3. Prognózování budoucí potřeby finančních prostředků

Prognózování finančních prostředků je důležitou součástí finančního controllingu, které pomáhá odhalit budoucí schodky a přebytky likvidity společnosti. K prognózování lze využít relativně jednoduchých, ale i složitých technik, které lze v zásadě rozdělit do následujících skupin (12):

- Pragmatické techniky založené na expertních zkušenostech a odhadech.
- Kauzální techniky založené na určení procesů, určení transformační funkce a celkovém pochopení jevů vyskytujících se ve společnosti.
- Extrapolační techniky založené na využití matematicko-statistických metod pro zpracování historických dat a určení pravděpodobného budoucího vývoje

Pragmatické techniky

Pragmatické techniky jsou založené na využití zkušeností a odhadů vycházejících z minulých informací. Tyto odhady mohou provádět interní zaměstnanci, ovšem ne zřídka je využíváno služeb i externích odborníků.

Využití jich lze např. při plánování odbytu (1, s. 71) a při zvažování využití těchto technik je nutné zvážit následující:

- Dostupnost informací
- Povaha a vlastnosti jevu
- Stabilita prostředí

Kauzální techniky

Kauzální techniky jsou založena na poznání vnitropodnikových jevů, pochopení jednotlivých vazeb mezi nimi a nalezení transformační funkce mezi výchozí a prognózovanou veličinou.



Obrázek 8 Princip kauzálních technik (1, s.79)

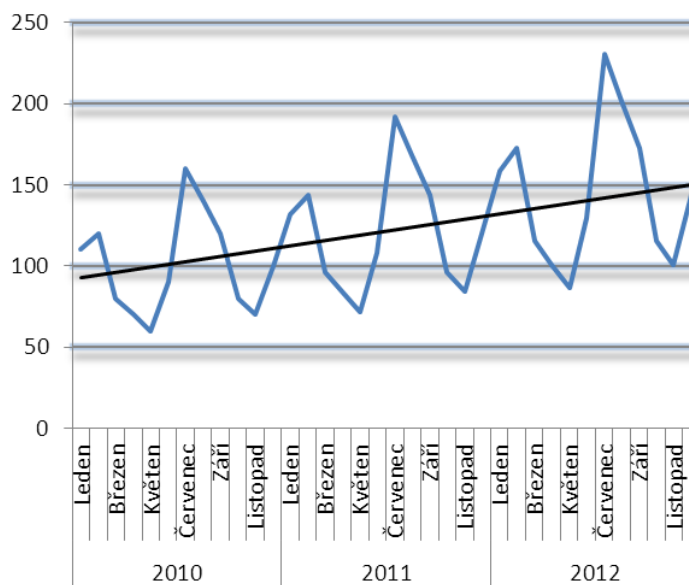
Klíčovým prvkem je tedy určení transformační funkce, jež je závislé především na determinantech sledované veličiny jako:

- Rozmanitost
- Časové určení
- Dostupnost informací

Extrapoláční techniky

Na rozdíl od předchozích technik je tato technika založena na využití matematicko-statistických metod analýzy historických dat při předvídání budoucího vývoje. Tyto techniky tedy naleznou využití tam, kde je dostatek kvalitních informací o zkoumaném jevu, a podmínky jsou stabilní. Mezi jednu z jejich hlavních výhod patří možnost využití počítačové podpory. Pomocí těchto technik je možno nalézt zákonitosti minulého vývoje pomocí uspořádání historických dat do časových řad (1,s.72). Časovou řadu lze rozdělit na 4 komponenty (13, s.254):

- trendovou komponentu
- cyklickou komponentu
- sezónní komponentu
- náhodnou komponentu



Obrázek 9 Rostoucí trend se sezónní oscilací

Zdroj: Vlastní konstrukce (2012)

Trendová komponenta vyjadřuje hlavní směr vývoje sledované veličiny (na obrázku je trend vyznačen černou křivkou), cyklická komponenta vyjadřuje kolísání dat okolo trendu s periodicitou větší jednoho roku (na obrázku není zobrazena), sezónní komponenta vyjadřuje kolísání dat okolo trendu s periodicitou menší než jeden rok (na obrázku je představena modrou křivkou) a náhodná komponenta vyjadřuje nepředvídatelné vlivy na měření a daný jev (v ideálním případě jde pouze o drobné chyby měření (13, s.255)). V dalším textu bude pro zjednodušení sezónní a cyklická komponenta sloučena do jedné komponenty podle Freiberga, který tuto komponentu nazývá cyklickou, a až podle potřeby ji rozlišuje na sezónní a konjunkturální složku.

Celé úskalí těchto technik spočívá ve zvolení správné funkce, která nejlépe vyjadřuje vývoj sledované veličiny v minulých letech. Takovýchto funkcí existuje nepřeberné množství mimo-jiné se jedná o lineární, parabolický, exponenciální funkci. Za nejběžněji využívané extrapolační techniky jsou považovány tyto (1, s. 73-76):

- Konstantní extrapolace
- Exponenciální vyrovnaní
- Extrapolace trendů
- Extrapolace cyklů

Konstantní extrapolace

Jedná se o jednu z nejjednodušších metod extrapolace, kdy je předpokládáno, že v analyzované veličině je přítomný pouze konstantní (nezvyšující/nesnižující) trend a náhodná složka, při vypuštění cyklické složky. Hlavní charakteristikou takto pospané veličiny je střední hodnota, kdy nejčastěji tuto hodnotu lze určit pomocí aritmetického průměru, k jehož výpočtu lze použít tento vzorec (1):

$$x_{n+1} = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^n x_t \quad (9)$$

Kde x_{n+1} – je průměrná hodnota prognózované veličiny

x_t – hodnota prognózované veličiny v periodě t

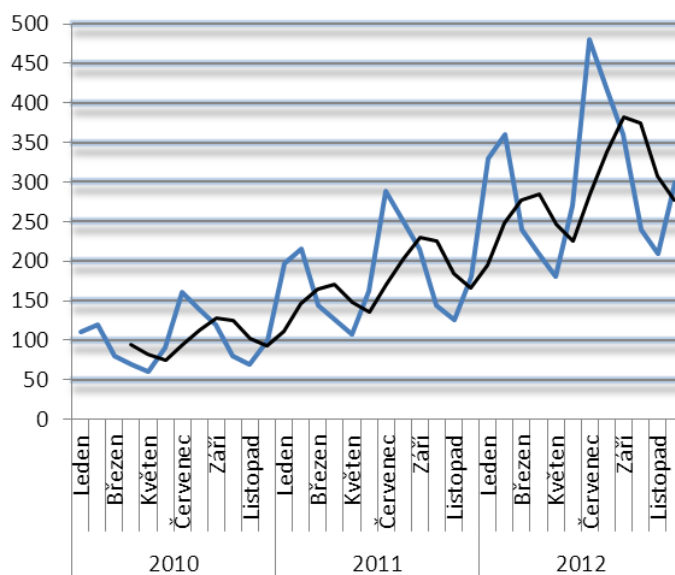
n – počet hodnot veličiny x

t – perioda (stáří) výskytu hodnoty x

K nesporným výhodám této metody patří jednoduchost výpočtu, ovšem mezi hlavní nevýhody patří velká citlivost aritmetického průměru na extrémní maximální/minimální hodnoty při malém rozsahu dat.

Extrapolace s klouzavými průměry

Hlavní nevýhodu předchozí metody, tedy vysokou citlivost na extrémní hodnoty, lze značně omezit pomocí metody klouzavých průměrů, kde se stále využívá vzorec aritmetického průměru, ovšem do něj jsou dosazeny hodnoty pouze např. z posledních 4 měsíců. Nepočítá se tedy s celou časovou řadou, ale pouze s posledními hodnotami. Na následující obrázku je tato metoda předvedena, kde modrou křivkou jsou reprezentována skutečná data prodeje a černou křivkou jsou reprezentovány jednotlivé odhady pro dané měsíce, jež jsou vypočteny pomocí klouzavého průměru za poslední 4 měsíce.



Obrázek 10 Rostoucí trend se sezónní oscilací–Vyrovnání pomocí klouzavých průměrů

Zdroj: Vlastní konstrukce (2012)

Exponenciální vyrovnání

Freiberg vysvětluje, že exponencionálním vyrovnání vychází ze střední hodnoty, pro podrobnější vysvětlení exponenciálního vyrovnání lze nahlédnout do Statistiky pro ekonomy (13, s.322), kde se praví, že exponenciální vyrovnání uvažuje o časové řadě s náhodnou a trendovou komponentou.

Při využití této metody je potřeba zauvažovat jakou trendovou funkci využít, kdy na výběr je jednoduché exponenciální vyrovnání, dvojité vyrovnání, trojitě vyrovnání atd. Nejčastěji se využívá jednoduché vyrovnání (nejsnazší výpočet), kdy musí platit předpoklad, že mezi jednotlivými časovými úseky je trend konstantní. Pokud se trend mezi úseky jeví jako lineární, lze využít dvojité vyrovnání, pokud se jeví jako kvadratické, pak lze využít trojitě vyrovnání.

Jednoduché exponencionálním vyrovnání

Jak již bylo napsáno, při jednoduchém vyrovnání se uvažuje o konstantním trendu mezi jednotlivými úseky, a tak není na rozdíl od ostatních dvojitých/trojitých vyrovnání potřeba odhadovat parametry funkcí, a proto je tato metoda relativně nenáročná na výpočet. Odhad budoucí hodnoty lze provést pomocí vztahu (1, s.75):

$$x_t = \alpha \times x_{ts} + (1 - \alpha)x_{t-1} \quad (10)$$

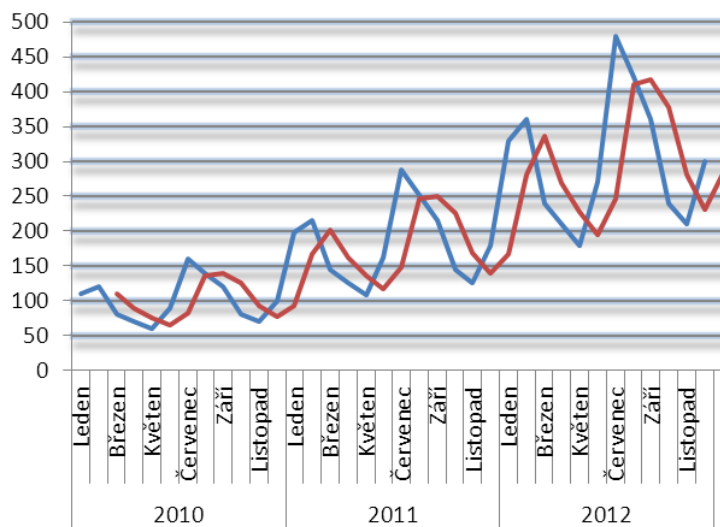
Kde x_t – hodnota prognózované veličiny v periodě t+1, stanovená v čase t,

x_{t-1} – hodnota prognózované veličiny v periodě t, stanovená v čase t-1

α – koeficient vyrovnání z intervalu $\langle 0;1 \rangle$

x_{ts} – skutečná hodnota veličiny v periodě t.

Pomocí této rovnice lze velmi jednoduše aktualizovat prognózy při změně údajů a pomocí koeficientu vyrovnání α lze odhad přizpůsobit podle potřeby tak, aby bylo dosaženo nejlepšího výsledku. α reguluje váhu minulých dat, kdy pokud se $\alpha=1$ je odhad budoucí veličiny (pro čas t+1) roven její současné hodnotě (v čase t), a při $\alpha=0$ je odhad (pro čas t+1) roven minulému odhadu sledované veličiny (odhad hodnoty v čase t, kdy tento odhad byl proveden v čase t-1). Na následujícím obrázku jsou zobrazeny skutečná data prodeje (modrá křivka) a hodnoty odhadů pro daný měsíc pomocí jednoduchého vyrovnání (červená křivka) při využití koeficientu $\alpha = 0,7$.



Obrázek 11 Rostoucí trend se sezonní oscilací – jednoduché exponenciální vyrovnání

Zdroj: Vlastní konstrukce (2012)

Dvojité exponenciálním vyrovnání

Oproti jednoduchému vyrovnání je tato metoda náročnější na výpočet, jelikož je nutné odhad parametrů funkce. Dvojité exponenciální vyrovnání je vhodné využít, pokud je trend mezi jednotlivými úseky lineárního charakteru. Takovýto trend lze vyjádřit následujícím vztahem (13, s.326):

$$T_{n-k} = \beta_0 - \beta_1 k \quad (11)$$

Kde parametry β lze odhadnout podle těchto rovnic:

$$b_0 = (1 + \alpha)S_n - S_n^+ \quad (12)$$

$$b_1 = (1 - \alpha)S_n - \frac{1 - \alpha}{\alpha} S_n^+ \quad (13)$$

a kde

$$S_n = (1 - \alpha) \sum_{k=0}^{n-1} \alpha^k y_{n-k}$$

$$S_n^+ = (1 - \alpha)^2 \sum_{k=0}^{n-1} k \alpha^k y_{n-k} \quad (14)$$

α – koeficient vyrovnání z intervalu $\langle 0;1 \rangle$

y_{n-k} – historické hodnoty sledované veličiny

k – stáří historické hodnoty

n – počet hodnot

Pro odhad na jedno období dopředu stačí sečíst odhadnuté parametry b_0 a b_1 . Výhodou exponenciálního vyrovnání je jeho adaptivnost tedy možnost obnovovat svoje odhady, k čemu lze pro lineární model využít tyto rovnice (13):

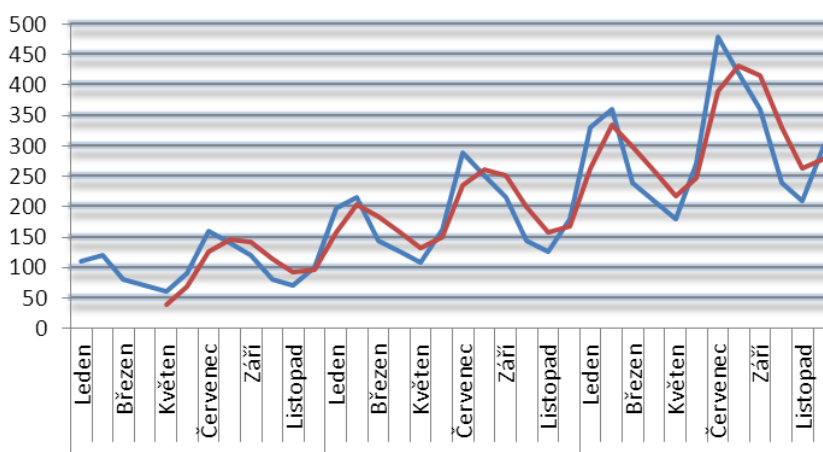
$$b_{0(n+1)} = y_{n+1} + \alpha^2 [P_n(1) - y_{n+1}] \quad (15)$$

$$b_{1(n+1)} = b_{1n} - (1 - \alpha)^2 [P_n(1) - y_{n+1}] \quad (16)$$

kde $P_n(1)$ je hodnota odhadu na období $n+1$

y_{n+1} je skutečná hodnota pro období $n+1$

Na následujícím obrázku je využito stejných dat jako u příkladu jednoduchého vyrovnání, kdy skutečné hodnoty představuje modrá křivka a červená křivka představuje hodnoty odhadu, které byly vypočteny pomocí výše uvedené metody⁵.



Obrázek 12 Rostoucí trend se sezonní oscilací – dvojitě vyrovnání Zdroj vlastní konstrukce (2012)

Extrapolace trendů

Při využití základního aditivního modelu časové řady, lze rozlišit trend na lineární a nelineární, kde pro vyjádření lineárního trendu lze využít klasickou rovnici přímky:

$$T = a + b \times t \quad (17)$$

kde k odhadu parametrů a , b lze použít například metodu nejmenších čtverců. Pro nelineární trend lze využít nejrůznějších funkcí, např. exponenciální, kvadratické, atp.

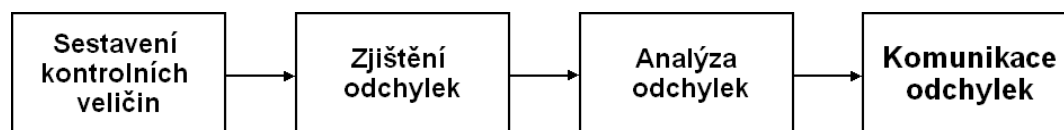
⁵ Pro zjednodušení výpočtu je pro první odhad využito pouze údajů z prvních 5 měsíců

Extrapolace cyklů

Extrapolace cyklů spočívá v identifikaci cyklické komponenty v časové řadě. Freiberg (1, s.76) uvádí jednoduchý postup, který je založen na vypočtení aritmetického průměru z hodnot naměřených např. pro měsíční prodeje v roce 2012 a poté vypočtení indexů pro každý měsíc podle vzorce
$$\text{Index}_{\text{měsíc}} = \frac{\text{prodeje}_{\text{měsíc}}}{\text{průměrné měsíční prodeje}_{\text{rok}}}$$
. Pokud máme údaje z více po sobě jdoucích let, lze tyto údaje pro stejná období (měsíce) zprůměrovat a získat tak indexy pro zjištění budoucí potřeby likvidity, které lépe vystihují cyklickou komponentu časové řady.

9.4. Finanční kontrola

Finanční kontrola je důležitou součástí controllingu, kdy dochází k porovnání naplánovaných veličin se skutečností, analýze a komunikaci takto zjištěných odchylek. Tento postup lze schematicky vyjádřit takto (1, s.131):



Obrázek 13 Schéma hlavních prvků kontrolního procesu (1, s.131)

Povaha a obsah kontroly je definován hlavně záměry kontroly, povahou plánu, úrovní informačních systémů. Finanční kontrolu lze také rozdělit podle časového zaměření na strategickou a operativní (2, s.185-187).

Stanovení kontrolních veličin

Správné stanovení kontrolních veličin je podmínkou úspěšné a efektivní kontroly. Při kontrole finančního plánu je její struktura podřízena struktuře tohoto plánu a nejčastěji jsou kontrolovány změny aktiv a změny výdajů a příjmů. Kontrolní veličiny by měly být strukturované tak, aby jednotlivé nižší stupně sloužili k vysvětlení odchylky stupně vyššího (např. pyramidový rozklad – postupný rozklad souhrnné veličiny) (1, s.132).

Zjištění odchylek

Zjišťování odchylek probíhá sběrem a vyhodnocováním dat z podnikových informačních systémů, především z podnikového účetnictví. Odchyly lze vyjádřit absolutně i relativně a je třeba dbát na správné určení znaménka, resp. záporné znaménko by mělo značit negativní jev, a kladné jev pozitivní.

Analýza odchylek

Analýza odchylek je velice důležitá a také náročná činnost. Z tohoto důvodu by se analýze měli podrobovat pouze ty odchylky, které mají významný vliv na společnost. Proto by měla každá analyzovaná veličina mít stanovené hranice, ve kterých se její odchylka může pochybovat, aniž by bylo nezbytné tuto odchylku podrobit analýze. Odchyly mohou být způsobeny trvalým snížením/zvýšením sledovaného jevu proti plánu nebo jeho časovou prodlevou, kdy časové odchylky mají dočasný charakter.

Komunikace odchylek

V této fázi dochází ke komunikaci výsledků analýz. Pokud probíhá analýza v těsné součinnosti s útvary odpovědnými za plánování a realizaci příslušných finančních toků, je proces komunikace odchylek přirozenou součástí analýzy (1, s.144). Komunikace odchylek má charakter zpětné vazby mezi controllingem a útvary zabývající se plánováním, kdy zjištěné odchylky slouží plánovačům k upravení finančních a ostatních plánů a k návrhu opatření.

Operativní kontrola

Těžiště operativní kontroly spočívá v kontrole realizace, ve formě kontroly výsledků a postupování prací na tvorbě plánu (2, s.187). Operativní kontrola není ještě tak v podnicích rozšířená. Formalizaci operativní kontroly lze dosáhnout zavedením příruček controllingu, které obsahují postupy a směrnice tvorby rozpočtu.

Praktická část

1. Charakterizace podniku, současný systém controllingu

1.1. Představení podniku

Společnost Thermal – F, a.s. byla založena 24. 3. 1999. Jediným akcionářem je Ministerstvo financí České republiky a tudíž se jedná o státní podnik. Základní kapitál společnosti činí v současné době 479 550 000 Kč, poté co byl v minulém roce navýšen o 20 mil Kč. Společnost provozuje lázeňský hotel Thermal v Karlových Varech. Firma je jediným vlastníkem tohoto hotelového komplexu a lze ho najít na této adrese:

Lázeňský hotel Thermal

Thermal - F, a.s.

I. P. Pavlova 11

360 01 Karlovy Vary

Česká republika

Tel: +420 359 001 111

Fax: +420 359 002 603

Podle obchodního rejstříku se společnost zabývá následujícími činnostmi⁶:

- hostinská činnost
- provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících
- regeneraci a rekondici
- směnárenská činnost
- provoz nestátního zdravotnického zařízení s druhem a rozsahem

⁶ Výčet skutečně hlavních činností, ty méně podstatné byli ze seznamu vynechány

1.2. Historie:

Historie Thermalu se začínala odvíjet v druhé polovině 70 let, kdy byl vybudován hlavní komplex budov. Původním účelem vybudování těchto staveb byla potřeba kulturního a kongresového centra Karlových Varů. V prvních letech se tedy nedalo o hotelu a lázeňství hovořit. Takto tedy Thermal fungoval do roku 1989, do společnosti přitékaly státní peníze, kontrola nákladů, hospodárnost a snaha o dosažení zisku nepatřila mezi hlavní priority. Po revoluci se stát nedokázal rozhodnout, jakým směrem společnost nasměrovat a tak bylo rozhodnuto o zprivatizování podniku.

Privatizace byla zahájena v roce 1996 a za tímto účelem byl ze společnosti vyčleněn majetek (budovy) a společnost začala platit státu nájem za užívané prostory (v rádech statisíců ročně). Původní plány na privatizace nevyšly, protože firma, která zvítězila, nakonec požadovanou částku nezaplatila. Po tomto krachu, byla věc považována ze strany společnosti a státu za vyřízenou. Ne tak ovšem ze strany firmy, která se umístila při privatizaci na druhém místě. Ta podala žalobu, jelikož předpokládala, že má právo Thermal koupit za jimi nabízenou cenu. S první žalobou neuspěla a tak podala další, v které si přivlastňovala právo na koupi, když ne Thermalu jako celku, tak alespoň pozemků, které společnost vlastnila. Veškeré tyto spory se táhly několik let a byly vyřešeny až v roce 2009, kdy byl vynesena konečný zamítavý verdikt.

Stát ovšem nečekal na rozhodnutí soudu, založil v roce 1999 společnost Thermal-F a.s. (jako nestátní sanatorium) a rozhodl se navrátit vyjmutý majetek zpět do společnosti kolem roku 2002. Toto rozhodnutí bylo přijato se smíšenými pocity, jelikož mělo jak pozitivní, tak negativní dopady. Hlavním kladem byla skutečnost, že od doby vyjmutí majetku na něm nebyly prováděny žádné větší opravy a tak především budovy postupně zchátraly (jedna z největších výtek hostů, jak v minulosti, tak i v současnosti). Po navrácení majetku se mohlo konečně začít s významnějšími opravami. Negativem byla skutečnost, že Thermal platil, nájemné v rádech statisíců, ale toto nájemné nedosahovalo v žádném případě výše odpisů. Tento způsob využívání majetku přispěl ke generování vysokého pozitivního hospodářského výsledku. Takto generovaný zisk nebyl zadržován ve společnosti, ale byl odváděn státu, a tím společnost přicházela o prostředky, které by se daly využít k renovaci chátrajících budov. S opětovným vložením majetku se tedy přestalo platit nájemné a společnost opět začala odpisovat. Toto „negativum“ bylo znásobeno ještě tím, že při opětovném vložení došlo k přecenění vkládaného majetku a odpisy byly tak zvýšeny dvojnásobně.

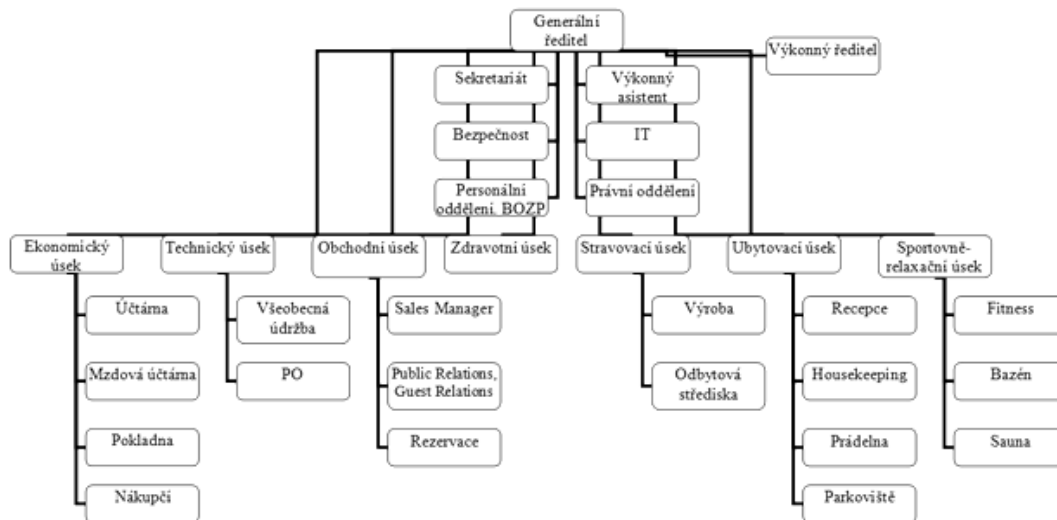
Rok 2002 byl zlomovým i v tom, že Thermal začal provozovat lázeňskou činnost vlastními silami. Došlo k přidání posledního oboru činností a společnost začala existovat v podobě, která se již blížila té dnešní. V prvních letech Thermal nakupoval lázeňské procedury pro své hosty v okolních lázeňských zařízeních (jako jsou např. Alžbětinské lázně), ale souběžně začal budovat vlastní kapacity, které by mu umožnily poskytování těchto služeb. Hotel pokračoval v budování vlastních léčebných zařízení, především stavbou 1. etapy Balnea (rok 2009), a přípravou realizace druhé etapy výstavby Balneo-Wellness.

1.3. Organizační struktura podniku a struktura finančního útvaru

Organizační struktura společnosti

Základní struktura vychází ze zákonů České republiky pro akciovou společnost a její konečná podoba je zakotvená ve stanovách společnosti (viz. níže uvedené schéma). Nejvyšším orgánem společnosti, je valná hromada, jejíž činnost obstarává Ministerstvo financí České republiky. Statutárním orgánem je představenstvo, na jehož činnost dohlíží dozorčí rada.

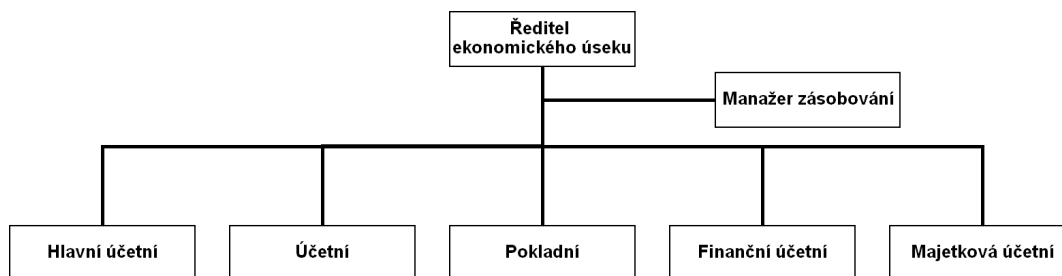
Výkonným orgánem samotného hotelu Thermal je generální ředitel, který úzce spolupracuje s tzv. útvarem generálního ředitele, který je tvořen sekretariátem, výkonným asistentem, dále personálním, bezpečnostním, právním a IT oddělením. Následně je struktura rozdělena do jednotlivých oddělení podle jejich činnosti. Tato struktura je v podobných zařízeních běžná, jedinou zvláštností je, že udávaná pozice Výkonného ředitele není již několik let obsazená. Ve své podstatě se jedná o širokou funkcionální organizační strukturu.



Obrázek 14 Organizační schéma Thermal-F (14)

1.4. Controlling a ekonomický úsek

Controlling v tom smyslu, že existuje samostatná pracovní pozice, která by soustřeďovala veškeré funkce a povinnosti s podnikovým controllingem související, se ve společnosti nevyskytuje. Veškeré controllingové funkce přejímají příslušní pracovníci ekonomického oddělení, které se skládá z finančního ředitele a 5 podřízených (plus manažer zásobování).



Obrázek 15 Organizační struktura ekonomického úseku (14)

1.5. Informační systém

Ve společnosti se používají tyto systémy:

- WAM S3
- Laurin
- Docházkový systém
- Fidelio V8
- Geminy 5

Jednotlivé systémy se používají v následujících oblastech: Účetní systém WAM S3, systém pro řízení zdravotního systému Laurin, docházkový systém a IS Fidelio V8, který obstarává veškeré činnosti v hotelovém provozu a jeho řízení, jako jsou např. rezervace, a systém pro komunikaci s bankou Geminy 5.

Firma si stěžuje na špatné provázání jednotlivých systémů, například systému Fidelio V8 (americký výrobce) a WAM S3 (český výrobce), kdy dochází ke špatnému přenosu údajů pro elektronický platební systém. Špatná funkce propojení IS systému zvyšuje pracovní vytížení zaměstnanců, kteří se nemohou věnovat ostatní práci a musí kontrolovat převody mezi těmito systémy a hledat případné chyby, a snižuje jejich produktivitu. V krajním případě může tato situace vyústit i v potřebu najmutí dodatečných pracovních sil, chybným platbám dodavatelům atd. Příklady špatného propojení IS jsou následující (14):

„Při exportu údajů ze systému Fidelio V8 do systému WAM S3 jsou některé údaje nesmyslně agregovány a tak příslušný pracovník musí tyto údaje dohledat a pak manuálně rozúčtovat.“

„V důsledku zavádění nového hardwaru funguje špatně převod mezi elektronickými pokladnami a systémem WAM S3, kdy převedené údaje jsou částečně znehodnocené a je nutné je manuálně zadat.“

Zpracovávání potřebných výkazů a zpráv je prováděno pomocí tiskových sestav z jednotlivých informačních systémů. Ty nejběžnější sestavy byly částečně přizpůsobeny potřebám společnosti, ale i tak obsahují velké množství informací, které je následovně nutné dále zpracovat do více přehledné formy, což zvyšuje pracovní vytížení. K tomuto zpracování se využívá nejčastěji programu MS Excel a je prováděno

ředitelem ekonomického úseku. Na první pohled by se zdálo, že nejvhodnější by bylo upravit tyto tiskové sestavy do srozumitelnější podoby, ovšem to by bylo možné provést jen po překonání jistých obtíží, a sice za prvé, úprava tiskových sestav vyžaduje znalosti IS, které zaměstnancům chybí a bylo tedy nezbytné obstarat modifikaci sestav u výrobce systému, což by bylo spojeno s dodatečnými náklady, a za druhé, těchto modifikací by bylo vyžadováno větší množství, což by více znehlednilo IS a nutnost dodatečné modifikace by navíc úplně neodstranilo, proto i nadále je za nejlepší možnost považováno ponechání několika obecných sestav.

S hlediska controllingu likvidity lze za nejdůležitější IS považovat WAM S3, přesněji jeho moduly DOD (dodavatelé) a ABK, pomocí kterých jsou evidovány, a je pracováno s dodavatelskými fakturami a jsou autorizovány platby, prostřednictvím exportu eps souboru do systému Gemini 5. V důsledku zavedení vylepšeného převodníku funguje převod dat bezchybně, jediný problém je v občasném špatném spárování faktur a plateb a tudíž je stále vyžadována podrobná kontrola přenesených údajů.

1.6. Funkce controllingu

Hlavní informační, koordinační a analytické funkce přebírá vedoucí ekonomického úseku. Uvnitř útvaru zastává koordinační a poradenskou funkci hlavní účetní a funkci dokumentární a zajišťovací zastávají jednotlivé účetní pro své jednotlivé specializace.

Plánovací funkce

Ve firmě je prováděno klasické operativní a taktické plánování, tedy plánování maximálně na jeden rok dopředu. Dlouhodobé pěti a více leté strategické plánování není ve společnosti prováděno na úrovni podniku, pouze na úrovni jednotlivých úseků a to ne komplexní formou, jelikož plán na příští roky mají jednotliví ředitelé úseku přinejlepším hrubě načrtnutý na papíře. Společnost zpracovává několik typu plánů, mezi ty nejdůležitější patří tyto:

- Finanční plán

Hlavní rozpočet společnosti pro období následujícího roku. Obsahuje klasickou skladbu dokumentů a sice:

- Rozvaha
- Výsledovka
- Výkaz Cash-flow
- Výkaz sledovaných ukazatelů⁷

- Plán odbytu a prodeje

Tento plán obsahuje základní odhady prodeje léčebných a hotelových služeb, který se opírá o uzavřené smlouvy s cestovními kancelářemi. Nedílnou součástí tohoto plánu je plán velkých kongresových akcí pro následující rok, kterému je věnován značný zřetel, jelikož tyto akce vyžadují nasazení značných lidských, hmotných a finančních zdrojů.

- Plán výcviku a rozvoje zaměstnanců

Hlavní plán personálního oddělení je zpracováván na období jednoho roku, kde jsou zpracovávány jednotlivé připravované výcvikové akce a cíle.

- Plán propagace

Jedná se o málo propracovaný plán, firma se pouze propaguje pomocí reklamních bannerů na strategických místech jako jsou letiště)

- Plán investic

Formálně se jedná o součást finančního plánu, ale v důsledku jeho rozsáhlosti, co do počtu investic a obsáhlosti vynaložených nákladů, je uváděn zvlášť. Na rozdíl od běžné podoby investičního plánu, kde je uváděno široké spektrum analýz např. návratnosti, je tento plán více strohý, jelikož se jedná vesměs o investice do majetku., přesněji do oprav budovy a jejího zařízení. Podrobné analýzy jsou zpracovávány controllingovým pouze u takových investičních projektů, kde mají smysl. Nejdůležitější součástí investičního plánu jsou uvedeny jako Příloha 1.

⁷ Ukazatelů jako je např. přebydlení, obsazenost hotelu, zisk na pokoj, a hosta atp. Výkaz má několik částí, přesněji jednotlivé údaje jsou agregovány za hotel jako celek, poté jsou rozděleny na skupiny podle typu zákazníka tedy na hotelové hosty a pacienty.

Co se týče controllingu, je jeho hlavní funkcí v plánovacím procesu společnosti, funkce poradní a koordinační. Controllingem pověřeni pracovníci zpracovávají rozpočty a kalkulace a přímo zpracovávají roční finanční plán. Ostatní plány jsou zpracovávány v příslušných odděleních a controllingem pověřeni pracovníci vypracovávají na požádání příslušné analýzy a kalkulace a sbírají a zprostředkovávají požadované informace. Příslušné plány poté postupují do schvalovacího procesu, kdy nejdříve jsou schváleny vedoucími příslušných oddělení, poté jsou odsouhlaseny generálním ředitelem a poté jsou předloženi dozorčím orgánům.

Funkce zajišťovací a dokumentární

Tato funkce je vykonávána pomocí informačních systémů a diskových polí, které souží k bezpečné úschově dat. Neméně důležitou roli hrají i jednotlivé účetní, které zadávají a vykonávají dozor nad formální i obsahovou správností archivovaných dat.

Funkce kontrolní a analytická

Tuto funkci částečně přebírají jednotlivé informační systémy, jež mají nastavené svoje vnitřní kontrolní mechanismy, a ty při překročení nastavených hraničních hodnot vyšlou varovné signály příslušným pracovníkům. Hlavní analytické funkce ekonomického charakteru jsou prováděny ekonomickým ředitelem agregovaně za celý podnik a specializované analýzy a controlling nákladů je prováděn příslušnými pracovníky jednotlivých úseků.

Informační funkce a reporting

Interní reporting je vykonáván nejčastěji prostřednictvím porad, kde jsou prezentovány výsledky společnosti a výsledky vyžádaných analýz a tyto jsou následně prodiskutovány mezi vedoucími jednotlivých úseků a případně i s generálním ředitelem. Reporting finančních údajů je vypracováván finančním úsekem. Souhrnné ukazatele jsou vypracovávány jednou za měsíc po účetní závěrce, nejdůležitější ukazatele (tržby, některá nákladová střediska apod.) jsou zpracovávány a předkládány jednou týdně na poradě. Reporty z ostatních oddělení jsou zpracovávány příslušnými specialisty těchto oddělení, např. obchodní oddělení vypracovává statistiku prodeje apod. Veškerá data pro zpracovávání reportů jsou shromažďována v celopodnikových inf. systémech a jsou

tak sdílena mezi jednotlivými odděleními. Data jsou získávána z těchto systému prostřednictvím tiskových sestav, které jsou podle potřeby dále zpracovány v programu MS Excel.

Typy poradních orgánů

V podniku existuje několik typů porad⁸, které jsou definovány organizačním řádem a to sice v sekci 4.6 Poradní orgány (15). Jako takové má tyto poradní orgány nestarost útvar Generálního ředitele, který je zřizuje a ruší. Účel porad řád definuje následovně (15): *„Jejich účelem je posuzovat, projednávat a navrhnout optimální řešení zásadních a odborných otázek řízení a obchodní činnosti jako podklad ke kvalifikovanému rozhodnutí generálního ředitele.“*

Následně tento řád uvádí tyto typy porad:

- Gremiální porada
- Velká porada
- Briefing
- Porada jednotlivých úseků
- Škodní a likvidační komise⁹
- Pracovní skupiny¹⁰

Gremiální porada se sestává z vybraných vrcholných řídicích pracovníků společnosti a zabývá se strategickým vývojem společnosti. Tento typ porady má tedy čistě strategický charakter, a jako taková se tato porada koná několikrát do roka. Velká porada se sestává z ředitelů úseků, oddělení a samostatných referentů, a projednávané záležitosti jsou taktické povahy a tudíž frekvence konání těchto porad je větší, řádově měsíční. Posledním důležitým poradním orgánem je briefing, který se koná každý den ráno a je na něm prodiskutována agenda na následující den a tento orgán lze tak zařadit do operativy. Přítomni jsou všichni vedoucí úseků, generální ředitel a jeho asistentka.

⁸ V řádu je psáno o poradách jako o poradních orgánech

⁹ Doporučuje způsob řešení při odškodňování pracovních úrazů, vzniklých škod na majetku společnosti, zaměstnanců, příp. třetích osob a inventarizačních rozdílů, vyřazování a likvidaci nepoužitelného nebo nepotřebného majetku společnosti

¹⁰ Jmenované za účelem specifických úkolů

Typy reportů

Týdenní reporty

Na týdenní bázi je zpracováván report základních údajů, jako jsou např. tržby, obchodním oddělením. Jedná se o stručný report s minimálním komentářem, který je distribuován jednou týdně na briefingu.

Měsíční reporty

Měsíční reporty jsou již obsáhleji zpracovány včetně podrobného komentáře. Reporty vyhotovují příslušní specialisté jednotlivých oddělení. Dílčí reporty za jednotlivá oddělení slouží při sestavení celkového měsíčního reportu, který je pravidelně prezentován na velké poradě a také je předkládán představenstvu společnosti. Mezi dílčí reporty patří mimo jiné:

- Obchodní oddělení - Předběžné měsíční tržby, srovnání plán skutečnost
- Zdravotní úsek – Poskytnuté léčebné procedury – plán a skutečnost
- Ekonomický úsek – vytíženost/obsazenost hotelu, sledování cash-flow

Jednotlivé dílčí i souhrnné reporty jsou po projednání archivovány podle příslušné interní směrnice, a i nadále jsou k dispozici prostřednictvím informačního systému.

Cash-Flow report

Cash-flow report je poskytován na měsíční bázi a je zhotovován vedoucím finančního úseku. Report zasahuje i do jiných oblastí finančního řízení. Tento report obsahuje následující oddíly:

- Stručná analýza cash-flow za uplynulý měsíc, uspořádáno do tabulek a grafů.
- Analýza zjištěných odchylek cash-flow, včetně komentáře a vysvětlení jejich příčin
- Sledování nákladových středisek
- Analýza abnormálních nákladů, včetně komentáře a vysvětlení příčiny
- Shrnutí, a analýza vlivu na hospodářský výsledek

Report cash-flow je prezentován jednou měsíčně na velké poradě a pokud si to vyžádají mimořádné okolnosti, je prezentován i na briefingu. Tento report je součástí měsíčního reportu.

1.7. Analýza finanční politiky podniku

Finanční zdroje

Hlavním zdrojem financování společnosti jsou vlastní zdroje, tedy tržby a odpisy. Druhým nejdůležitějším zdrojem jsou pravidelné vklady kapitálu vlastníkem společnosti, tedy Ministerstvem financí. Do nedávné doby panovala ve společnosti jistá averze k využívání cizím zdrojům, přesněji k úvěrům a obdobím metodám financování, a veškeré potřeby společnosti byly kryty z již výše zmíněných zdrojů. viz. následující kapitola.

Splatnost pohledávek

K lepšímu pochopení splatnosti pohledávek společnosti, je nejdříve nutné, aby byla vysvětlena struktura zákazníků. Poskytované služby lze rozdělit do dvou kategorií:

- Léčebné pobyty
- Ostatní služby (kongresové služby, pronájem prostor, atp.)

Ostatní služby především tvoří pronájem prostor, přesněji spodního patra hotelu. Tyto služby jsou poskytovány na fakturu se splatností 14 dní, a oproti záloze.

Druhou skupinu tvoří léčebné pobyty, kde zákazníky této skupiny lze vymezit na normální hosty (do této kategorie spadají i kongresoví hosté) a na hosty (pacienty) se zdravotními obtížemi. Majoritu zákazníků tvoří pacienti (72%) a minoritu normální hosté (28%). Dále lze skupinu pacientů rozdělit podle toho, zdali si pobyt zařídili svépomocí (tedy necestují prostřednictvím cestovní kanceláře¹¹) a na pacienty, kteří si zakoupili pobyt u CK. Lze říci, že v roce 2010 přicestovalo 26,3% zákazníků svépomocí a 73,7% si zakoupilo pobyt u CK. Největší tržby tedy generují právě CK. Společnost dlouhodobě spolupracuje s několika CK a nejvíce zákazníků (pacientů) dokázala v roce 2010 obstarat CK Terma (36,4% zákazníků).

¹¹ dále jen CK

Hotel s jednotlivými kanceláři uzavírá smlouvu na jeden rok, kde se CK zaváže obstarat hotelu určitý počet zákazníků za dohodnutou cenu. Tato cena je určena podle tzv. pultového ceníku. Dále se od této ceny odečte provize, jejíž výše závisí na počtu hostů, jež se CK zavázala dodat, na minulých zkušenostech a na délce spolupráce s danou CK. Součástí smlouvy jsou i penalizace pro ten případ, že CK není schopna stanovený počet zákazníků. CK musí za každého příjezdějího zákazníka složit zálohu, která se pohybuje v rozmezí 50-100%, kdy konečné vyrovnání se provádí každý měsíc.

S ohledem na provizní systém lze CK rozdělit na ty s vysokou provizí (více jak 25% z pultové ceny) a na ty s nízkou provizí (méně jak 25% pultové ceny). Majoritu CK tvoří kanceláře s vysokými provizemi (např. výše jmenovaná Therma – provize 55%), minoritu tvoří cestovní kanceláře s nízkými provizemi. Pro názornost lze uvažovat modelovou situaci, kdy za pobyt jednoho hosta bude hotel účtovat pultovou cenu 100EUR. Ovšem CK s vysokou provizí (55%) zaplatí hotelu 45EUR a CK s nízkou provizí (25%) 75 EUR. Konečný zákazník zaplatí cokoliv v rozmezí 100-600EUR (i více).

Třetí a poslední skupinou zákazníků tvoří firmy a jednotlivci, kteří si u hotelu objednají kongresové služby, tedy např. pronajmou místnost na konferenci. Tyto služby jsou poskytovány na fakturu se 14 denní splatností.

Shrnutí výše zmíněné informace lze následovně:

Typ poskytovaných služeb		Záloha	Faktura
Léčebné pobyty	CK	ANO, 30 - 100%	NE
	Ostatní hosté	Kreditní karta	NE
Hotelové pobyty	Ostatní hosté	Kreditní karta	NE
Ostatní		ANO cca 30%	Ano, splatnost 14 dní

Tabulka 2 Platby předem Zdroj: Vlastní konstrukce (2012)

Maximální splatnost pohledávky by měla být maximálně 14 dní. Pohledávek po splatnosti je minimum, přesněji se jedná o ty pohledávky, kde CK zkrachovala anebo o pohledávky za firmami, které si u hotelu pronajímají prostory anebo nezaplatili za kongresové služby.

1.8. Finanční zdroje

V oblasti finančních zdrojů zastává společnost konzervativní postoj, kdy ke svému rozvoji donedávna využívala především vlastní zdroje, a to především tyto:

- Tržby
- Odpisy
- Vklady vlastníků (emise akcií)

Hlavním zdrojem kapitálu pro běžný provoz jsou tržby za prodané zboží a služby (zboží tvoří zanedbatelnou část), kdy v důsledku předvídatelných sezónních výkyvů je z tohoto zdroje pravidelně vytvářen značný peněžní polštář, který má za úkol pokrýt potřeby hotelu mimo sezónu.

Druhým nejvýznamnějším zdrojem jsou odpisy, které tvoří značnou část nákladů, a to i přes již značné stáří budovy a jejího inventáře, jelikož v době založení společnosti na přelomu tisíciletí, došlo k přecenění majetku, které navýšilo jeho hodnotu o více jak 100 mil. Kč. V důsledku započatých investičních projektů do budov a zařízení se očekává nárůst odpisů v řádu několika milionů v průběhu následujících 5 let.

Posledním důležitým zdrojem financování jsou vklady vlastníka společnosti, tedy ministerstva financí, které v průběhu posledních několika let pravidelně vkládalo do společnosti každoročně několik milionů korun.

Ostatní zdroje financování jsou zapojovány minimálně, a co se cizích zdrojů týče, ty do nedávna nebyly využívány vůbec (viz. ukazatele zadluženosti v následujícím oddílu). Ovšem v několika posledních letech došlo v tomto směru k výrazné změně, kdy společnost si vzala revolvingový úvěr v řádu několika milionů, který slouží k pokrytí náhlé peněžní potřeby, a jelikož společnost obchoduje s velkým množstvím deviz, tak tento účet slouží také, a to především, ke spekulativním účelům, kdy např. při náhlém výkyvu kurzu české koruny, nemusí společnost hradit účty související s běžným provozem z tržeb, které jsou často na účtu v cizí měně, ale takovouto potřebu může pokrýt právě z tohoto revolvingového úvěru.

1.9. Vybrané finanční ukazatele a trendy

Ukazatelé likvidity

	2008	2009	2010	2011
Okamžitá likvidita	78,29%	108,87%	170,66%	106,63%
Pohotová likvidita	134,55%	185,64%	227,54%	195,34%
Běžná likvidita	142,25%	201,40%	237,48%	201,65%

Tabulka 3 Ukazatelé likvidity (16)

Obecně přijímané doporučené hodnoty likvidity jsou (10):

- Běžná likvidita by se měla nacházet v rozmezí 1,5-2,5 (150%-250%)
- Pohotová likvidita by se měla nacházet v rozmezí >0,8 (80%)
- Okamžitá likvidita by se měla nacházet v rozmezí > 0,4 (40%)

Přestože se jedná o doporučení, která se nedají doslovně aplikovat na všechny druhy podniků, splňuje je Thermal v posledním roce mnohdy i o 100. Důvod nadměrné výše nashromážděných prostředků, je akumulace finančních zdrojů v přípravě na investiční akce, které započali v roce 2011, a budou pokračovat v následujících letech.

Vázanost aktiv¹²

Tento ukazatel vypovídá o relativní výkonnosti, s kterou je společnost schopna využít svých aktiv k dosažení tržeb. Cílem je co nejnižší hodnota tohoto ukazatele.

	2008	2009	2010	2011
Thermal	3,63	3,79	3,73	3,7
Imperial	2,67	3,20	3,75	1,47 ¹³
Pupp	3,22	3,87	3,6	3,29

Tabulka 4 Ukazatel vázanosti aktiv (16)

Společnost vykazuje stabilní míru tohoto ukazatele v posledních třech letech. Referenční hotely vykázaly v letech 2008 a 2009 (vyjma Pupp v roce 2009 a Imperialu v roce 2011, viz. poznámka) lepší hodnoty ukazatele. V roce 2010 se hodnoty tohoto ukazatele pro sledované hotely vyrovnaly a lze tedy říci, že Thermal využívá svých aktiv obdobně oproti konkurenci. V roce 2011 se Thermal držel nasazeného trendu,

¹²Vázanost aktiv = A/T

¹³ Důvod výrazné změny ukazatele je vyčlenění neprovozního majetku, jako jsou pozemky do samostatné společnosti.

referenční hotely se mírně zlepšili (kromě hotelu Imperial, kde došlo k vyvedení majetku ze společnosti).

Doba obratu pohledávek (DOP)

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrný počet dní, po které trvá, než zákazník (odběratel) uhradí pohledávku. Po tuto dobu tedy hotel poskytuje zákaznickový obchodní úvěr. Je dobré, když je tento ukazatel co nejmenší, jelikož čím větší doba obratu, tím větší riziko ztráty likvidity a zapříčinění druhotné platební neschopnosti.

DOP	2008	2009	2010	2011
Thermal	38,09	24,16	26,17	46,69 ¹⁴
Imperial	28,44	25,58	17,96	17,59
Pupp	36,88	34,36	37,61	40,5

Tabulka 5Ukazatele dob obratu pohledávek a závazků (16)

$$DOP = KP / (T / 360) \quad \text{pozn. } KP = \text{krátkodobé pohledávky } T = \text{Tržby}(10)$$

Hotel poskytuje průměrnou dobu splatnosti odběratelských faktur mezi 14-21 dní. Jak je vidět z výše uvedené tabulky, v žádném z těchto období se ukazatel DOZ této hodnotě ani nepřiblížil. Z těchto skutečností lze vyvodit, že velká část odběratelských faktur je zaplacená těsně před a některé i po splatnosti. Z tohoto vyplývá, že by Thermal měl více zapracovat na platební morálce svých odběratelů, aby byla zajištěna bezproblémová likvidita společnosti. Pokud tento ukazatel porovnáme s referenčními hotely, zjistíme, že kromě Imperialu v roce 2010/2011 a Pupp v roce 2011, buď tyto poskytují delší dobu splatnosti, nebo mají většinu svých odběratelských faktur uhrazených po jejím uplynutí.

Celková zadluženost

Celková zadluženost je nejběžněji využívaný ukazatel zadluženosti společnosti, jehož hodnota by měla být pod 50%. Hodnota nad tuto hranici je vnímána, hlavně z pozice věřitelů, jako riziková.

¹⁴ Navýšení je způsobeno zaúčtováním pohledávky za kupcem hotelem prodávané budovy v hodnotě 17 mil. Kč.

	2008	2009	2010	2011
Thermal	15,32%	9,74%	10,80%	12,31%
Imperial	64,89%	67,79%	68,27%	67,13%
Pupp	38,80%	39,01%	37,64%	34,67%

Tabulka 6 Celková zadluženost sledovaných hotelů (16)

Celková zadluženost = Cizí zdroje / Pasiva (10)

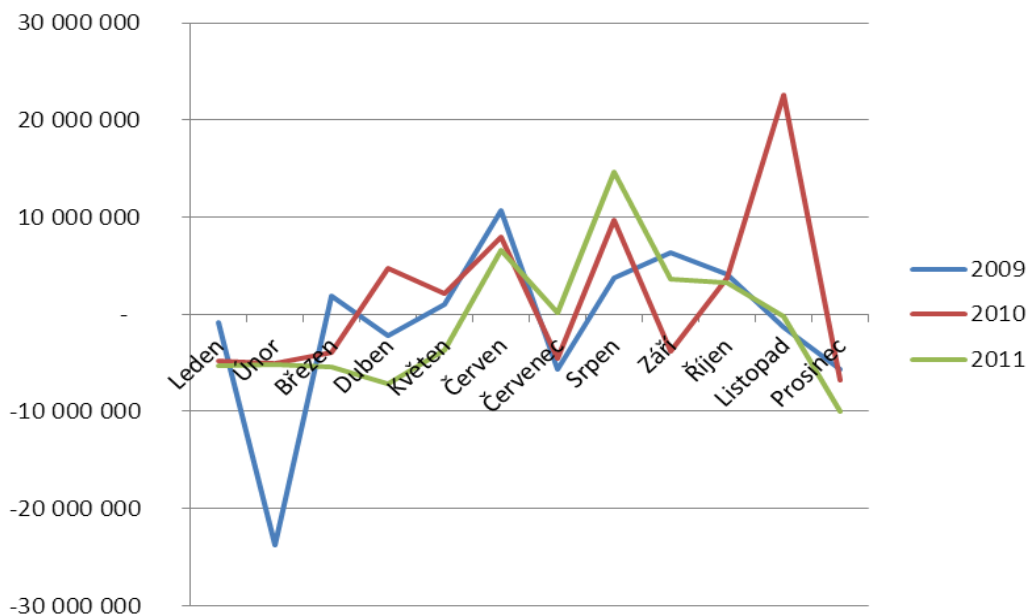
Hotel Thermal vykazuje nejmenší zadluženost ze sledovaných hotelů, kromě roku 2008 a 2011 se ukazatel pohybuje kolem 10%, a tak je vnímána věřiteli jako spolehlivá společnost. Ostatní hotely vykazují tento ukazatel vyšší o desítky procent a hotel Imperial dokonce přesahuje doporučenou hodnotu 50%.

Sezónní výkyvy cash-flow a tržeb

Jak již bylo několikrát napsáno, finanční toky společnosti a její tržby jsou ovlivněny značnými sezónními výkyvy. Hotelová sezóna se rozděluje na dvě skupiny, a sice na Hlavní sezónu (duben-říjen¹⁵, silvestr) a mimosezónu (leden-březen, listopad – prosinec). V průběhu těchto období sledované veličiny následují ustálený trend, který lze vypočítat na níže uvedeném grafu, kdy na začátku roku (mimosezóna) je cash-flow záporné a průběžně s nástupem hlavní sezóny se dostává až ke svým maximálním hodnotám v srpnu, kdy následně se skončením hlavní sezóny se opět propadne do záporných hodnot. V tomto trendu je patrný pravidelný výkyv¹⁶, kdy se v průběhu hlavní sezóny propadá cash-flow z maximálních hodnot do hodnot záporných. Důvodem je konání MFF festivalu, kdy je běžný provoz hotelu značně omezen, a červnové minimum je spojené s úhradou faktur za jeho pořádání a výkyvem v návštěvnosti lázeňských hostů.

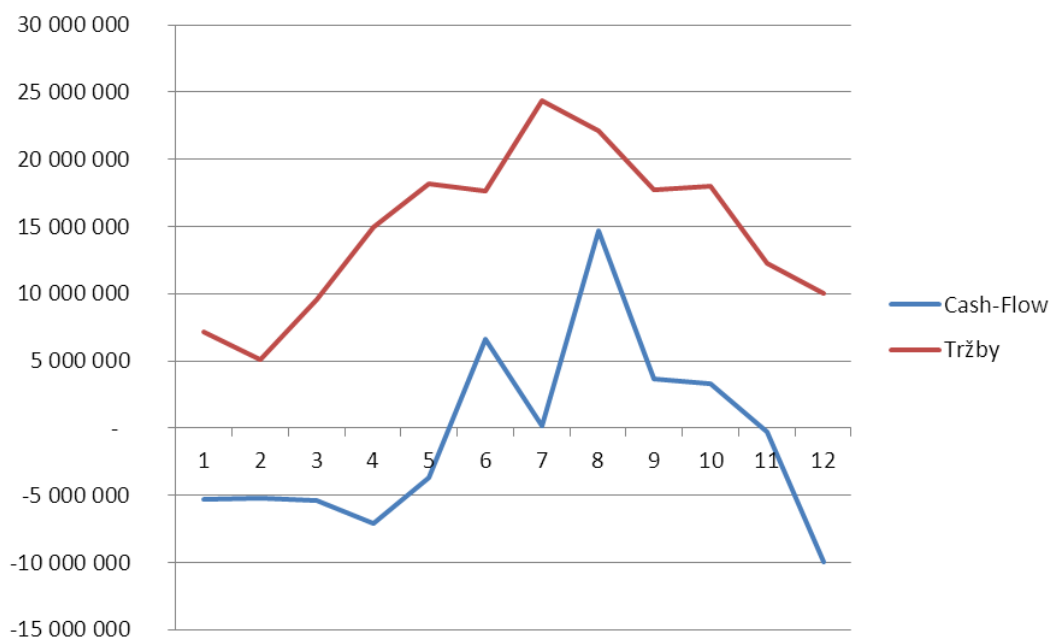
¹⁵ Kromě 29.6 – 7.7, kdy v hotelu probíhá MFF

¹⁶ Zbylé dvě extrémní hodnoty nesouvisí s pravidelnými výdaji a příjmy hotelu, kdy extrémní minimum v roce 2009 je způsobeno poslední úhradou několika investičních projektů a listopadové maximum v roce 2010 je spojené s úhradou vkladu základního kapitálu ministerstvem financí ve výši 20mil. Kč.



Obrázek 16 Trend Cash-flow 2009-2011 Zdroj: Vlastní konstrukce (2012)

Co se trendu tržeb týče, ty více či méně následují trend cash-flow, ovšem s jistým zpožděním a s menšími výkyvy (viz. níže uvedený graf). Tato skutečnost je způsobena rozdílnou a mnohdy nepravidelnou frekvencí plateb za odběratelské, ale i dodavatelské faktury.



Obrázek 17 - Trend tržeb v roce 2011 - Zdroj: Vlastní konstrukce (2012)

1.10. Shrnutí charakterizace podniku a jeho controllingových politik

V prvním oddíle teoretické části diplomové práce byla představena firma Thermal-F a.s. a její historie. Společnost má mnohaletou tradici v poskytování lázeňských, kongresových a hotelových služeb a v roce 1999 došlo k její transformaci na akciovou společnost. Tato akce měla za následek přecenění majetku, jež prostřednictvím zvýšených odpisů (ročně o několik mil. Kč), ovlivňuje činnost a financování společnosti dodnes.

Dále bylo přistoupeno k charakterizování controllingových činností ve společnosti. Bylo zjištěno, že organizační struktura je ve své klasické funkční podobě, kdy společnost je rozdělena do jednotlivých úseků, podle toho, které funkce vykonávají, a také bylo v této části zjištěno, že ve společnosti není přítomna samostatná pozice controllora, a jeho pravomoci jsou rozděleny mezi zaměstnance jednotlivých úseků podle jejich odbornosti. Nejvíce controllingových funkcí se soustřeďuje v pozici ředitele finančního úseku, který odpovídá za funkce finančního controllingu, asistuje vedení podniku při plánování a dohlíží nad prováděním zadaných reportů a analýz odchylek.

Reporting je prováděn pravidelně prostřednictvím jednotlivých poradních orgánů, kde jsou prezentovány pravidelné typy reportů, včetně komentáře k zjištěným odchylkám, a také jsou prodiskutovávány vyžádané mimořádné reporty. Pokud vedení potřebuje takovýto report, zadá ho příslušnému úseku, který si následně musí sám shromáždit potřebné informace, ať už z některého z informačních systémů, nebo případnou spoluprací s ostatními úseky a externími zdroji informací.

V poslední části tohoto oddílu byl charakterizován přístup společnosti k jejímu financování se zaměřením na získávání finančních zdrojů a na finanční politiku společnosti s ohledem na její zákazníky. Největším zdrojem financování společnosti jsou odpisy ve výši mnoha desítek mil. Kč, dále pak vklady majitelů (ministerstva financí) a dále pak v neposlední řadě hlavně tržby. Největší část tržeb pochází z poskytování léčebných programů zákazníkům, kteří do hotelu cestují prostřednictvím cestovních kanceláří. Druhou kategorií hostů jsou ti, kteří přijeli svépomocí a poslední významnou část tržeb tvoří tržby za pořádání kongresů. U všech těchto kategorií jsou vyžadovány platby předem až do výše 100%, kdy u cestovních kanceláří je prováděno vypořádání na měsíční bázi.

Nakonec bylo provedeno srovnání s referenčními hotely pomocí nejrelevantnějších ukazatelů finanční analýzy. Z této analýzy vyplynulo, že společnost Thermal je na srovnatelné úrovni s konkurencí a v některých oblastech, jako je celková zadluženost společnosti, konkurenční hotely předčí. Také bylo zjištěno, že společnost udržuje vysoký stupeň likvidity (pro všechny tři typy). Důvodem tohoto konání je nutnost financování rozsáhlých investičních projektů (akumulace prostředků) a také potřeba finančního polštáře pro financování provozu hotelu mimo sezónu. V následující tabulce jsou tyto ukazatele shrnuty.

	2008	2009	2010	2011
Zadluženost	15,32%	9,74%	10,80%	12,31%
Okamžitá likvidita	78,29%	108,87%	170,66%	106,63%
Pohotová likvidita	134,55%	185,64%	227,54%	195,34%
Běžná likvidita	142,25%	201,40%	237,48%	201,65%
Vázanost aktiv	3,63	3,79	3,73	3,7
DOP	38,09	24,16	26,17	46,69 ¹⁷

Tabulka 7 Shrnutí ukazatelů (16)

V dalších oddílech praktické části práce bude podrobněji nahlédnuto na controllingový systém společnosti, dojde k jeho kritickému zhodnocení a budou rozpracovány případné návrhy na zlepšení systému.

¹⁷ Navýšení je způsobeno zaúčtováním pohledávky za kupcem hotelem prodávané budovy v hodnotě 17 mil. Kč.

2. Zajištění likvidity

2.1. Zajištění každodenní likvidity

Ve společnosti probíhá zajišťování každodenní likvidity na základě sledování příjmů a výdajů běžného dne. K tomu je především využíváno informačního systému Wam S/3.

Zjištění výdajů daného dne

Pro zjištění výdajů každého dne, je využíváno tiskové sestavy systému Wam S/3, která podle zadaných parametrů, zobrazí seznam dodavatelských faktur, stav, dobu do splatnosti atp. Pro účely zjišťování denní potřeby peněžních prostředků je každý den vytištěna tato sestava, kde je provedena kontrola zaplacení faktur z minulého dne¹⁸, dále pak faktur, které je potřeba zaplatit ještě dnes, a faktur po splatnosti a faktur, které bude potřeba uhradit v průběhu týdne. Tyto informace jsou dále zpracovány pomocí programového vybavení a je zjištěna hrubá potřeba peněžních prostředků na následující týden.

Zjištění příjmů daného dne

Zjišťování příjmů běžného dne probíhá podobným způsobem jako zjišťování výdajů, kdy je využito tiskové sestavy pohledávek, kde podle zadaných parametrů lze sledovat stav, dobu do splatnosti, a pohledávky po splatnosti, kterým je věnován zvláštní zřetel (viz další kapitola). Tyto informace jsou dále zpracovány pomocí programového vybavení a zjištěný hrubý příjem peněžních prostředků na následující týden je porovnán s již dříve zjištěnou potřebou. Takto zjištěný stav by měl dosahovat kladných hodnot, ovšem pokud tomu tak není, musí být potřeba kryta z peněžních prostředků na bankovních účtech (stav je pravidelně zjišťován a zadáván do systému pomocí elektronických bankovních výpisů). V ideálním případě by měl přebytek dosahovat takových hodnot, aby z něj bylo možné hradit dodatečné nákupy, a pravidelné měsíční platby jako jsou:

¹⁸ Faktura je považována za uhrazenou spárováním příslušné položky z elektronického bankovního výpisu s příslušným záznamem v IS.

- Zálaha na daň z příjmu a DPH – 20. den každý měsíc
- Mzdy 12. den každý měsíc
- Platby za teplo a energie 20. den každý měsíc

Sledování a vymáhání pohledávek po splatnosti

Zvláštní ohled je věnován sledování pohledávek po splatnosti, jelikož není to dlouho, co tvořili nezanedbatelnou část ve výši několika milionů. V současné době existuje ustálený postup, který obsahuje seznam činností, podle kterých se společnost v případě pohledávky po splatnosti řídí:

- po 3 dnech po splatnosti je dlužník telefonicky kontaktován
- Po 7 dnech je dlužníkovi zaslána písemná upomínka
- po 14 dech je dlužníkovi zaslána další upomínka společně s návrhem pokusu o smír.
- při žádné nebo neuspokojivé reakci dlužníka je pohledávka předána právnímu zástupci k vymáhání

Nutno podotknout, že jakmile jakákoliv pohledávka jednoho odběratele není splacena ve stanovené době, je automaticky tomuto odběrateli (zákazníkovi) pozastaven odběr dalších služeb / produktů, včetně možnosti přijímání nových objednávek.

S vymáháním pohledávek i souvisí jeden typ pravidelného týdenního reportu, kdy na příslušném poradním orgánu, je představena struktura pohledávek, včetně zvýraznění kritických skupin (zeleně pohledávky před splatností, žlutě pohledávky splatné, oranžově pohledávky max. 7 dnů po splatnosti, červeně pohledávky více jak 7 dnů po splatnosti). Na této poradě je dále rozhodnuto u závažnějších případů o dalším postupu, na základě přednesených doporučení ekonomického a obchodního úseku.

2.2. Plánování likvidity

Dlouhodobému plánování likvidity není věnována nijak zvláštní pozornost, kdy hlavní složkou plánování likvidity je operativní rovina, a sice sledování výkazu cash-flow na základě ročního plánu (rozvaha / výkaz zisku a ztrát), který je posléze rozpracován jednoduchou metodikou na půlroční a následně na čtvrtletní plán, s ohledem na současnou situaci. Tato metodika rozpočítávání ročního plánu se odvíjí od předchozích zkušeností s provozem hotelu a rozložení sezónních výkyvů.

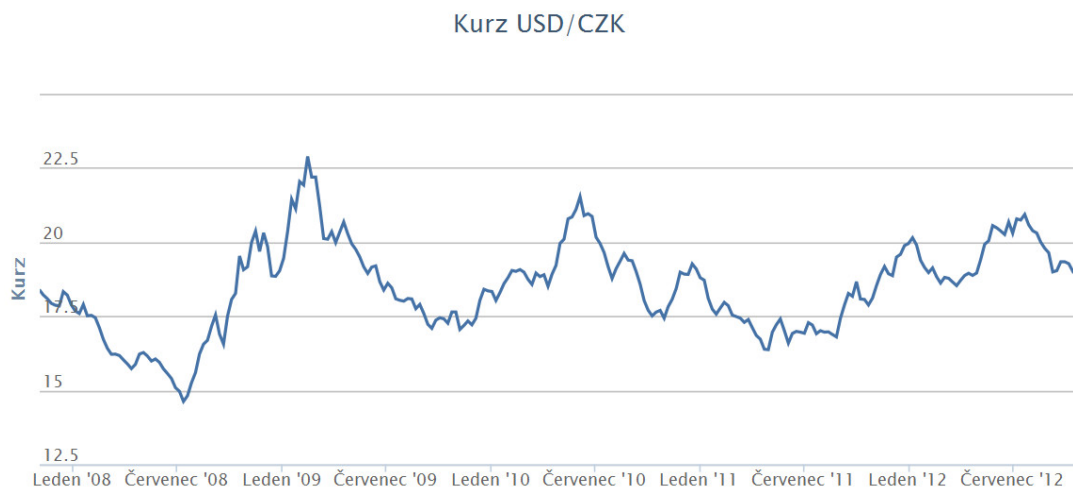
Tímto způsobem je prováděna předpověď každý měsíc, která je následně předložena představenstvu. Podrobněji tato spočívá v zjištění již nasmlouvaných služeb, z podmínek těchto smluv se odhadnou jednotlivé příjmy, poté se jednotlivá oddělení vyjádří k plánovaným nákupům a ostatním výdajům, a nakonec se zohlední investiční činnost a zjistí potřeba případného dodatečného kapitálu.

2.3. Rizika ohrožující likviditu

Existuje hned několik rizik ohrožující cash-flow podniku od kurzového rizika počínaje, přes technické problémy až po ty méně pravděpodobné jako je loupež a živelné katastrofa¹⁹. Mezi ty nejvlivnější patří kurzové, kreditní a legislativní riziko.

Kurzové riziko

80% hotelové klientely a zhruba stejné procento příjmů pochází ze zahraničí a jako takové jsou tyto platby nejčastěji uskutečňovány v cizí měně (USD). Jelikož současná ekonomická realita se stále potýká s krizí, která začala ve Spojených státech, které byly krizí výrazně zasaženy, na rozdíl od České republiky, je kurz české koruny ve vztahu k ostatním měnám, a americkému dolaru především, značně proměnliví. Následující graf dokládá tuto skutečnost, kdy je na něm zobrazen vývoj kurzu české koruny vůči americkému dolaru za období posledních 5 let.



Obrázek 18 Vývoj kurzu USD/CZK za posledních 5 let (17)

¹⁹I když se poslední případy zdají možná i směšné a neuskutečnitelné, opak je pravdou. Hotel pamatuje již několik vloupání, přepadení recepce a podvodů s kreditními kartami, a pro případ živelné pohromy nebo jiné podobné katastrofy, která by zabránila hotelu v provozu je pojištěn. (hotel stojí mimo jiné nedaleko letiště a v aktivní zemětřesné oblasti)

Po proložení trendovou křivkou je patrný mírný rostoucí trend (CZK oslabuje), ovšem oscilace hodnot okolo trendu je více než značná, především v období největších projevů ekonomické krize. Z těchto důvodů je nutné sledovat, analyzovat a předvídat vývoj kurzu české koruny a při absenci dostatečně spolehlivé předpovědi, zvolit některý z možných zajišťovacích prostředků.

Politická/legislativní rizika

Legislativa je jeden z hlavních faktorů, který nejvíce ovlivňuje podniky v ČR, jelikož jim diktuje základní parametry a tak definuje rámec, ve kterém se musí podnik pohybovat. Společnost se musí řídit Občanským zákoníkem, Obchodním zákoníkem, Zákonem o účetnictví a daňovým zákonem. Legislativní systém se ČR je poměrně komplikovaný a každým rokem jeho komplexnost roste.

Hlavní legislativní hrozbou je proměnlivost daňových zákonů, zvláště zákonu upravující sazbu DPH, o jehož konečné podobě se vedou rozsáhlé spory. Jelikož existuje mnoho odpůrců současné podoby vládních reforem a samotná vládní koalice má do stability daleko, nelze považovat jakékoliv vládou uváděné údaje za jisté. Kromě samotné výše odváděného DPH může budoucí změna zákona ovlivnit tu skutečnost a sice, zda-li zůstanou zdravotnické služby osvobozené od DPH. Zvýšení DPH má na společnost dvojitý dopad, jednak je nucena zdražit některé své služby a jednak se jí zdraží vstupy, jelikož z povahy obchodní činnosti vyplývá, že si nemůže uplatňovat, v závislosti na výstupu, plný odpočet DPH na vstupu, a proto jakékoliv zvednutí DPH, nebo změna v zákoně, by mělo neblahý dopad na Cash-flow společnosti hned v několika rozměrech.

Kreditní rizika

Společnost obchoduje převážně se zahraničními odběrateli (CK). Jakákoliv neochota, insolvence, nebo v krajním případě bankrot, může znamenat značnou komplikaci s ohledem na cash-flow společnosti, jelikož většina pohledávek za zahraničními CK je minimálně v řádech statisíců, a vymáhání dlužných částek v zemích mimo EU (jako je např. Libanon, Spojené arabské emiráty) je spojeno se značnými dodatečnými finančními a časovými náklady, a nejistým výsledkem. I když jsou tyto případy překvapivě vzácné, existuje jich v nedávné minulosti několik, a pokaždé daná pohledávka musela být bez milosti odepsána.

2.4. Zajištění rizika

Kurzové riziko

Kurzové riziko ovlivňuje společnost nejvíce, a to především v okamžiku, kdy je potřeba směnit část nashromážděných deviz např. za účelem zaplacení došlých faktur. Dříve toto riziko nebylo nijak specificky řešeno, v tom nejlepším případě byl sledován vývoj kurzu a ve vhodný okamžik byla část deviz směněna. Nevýhodou tohoto systému bylo, že onen výhodný okamžik se málokdy shodoval s aktuální potřebou finančních prostředků.

Společnost prozatím odmítla zapojit specializované zajišťovací nástroje, jako jsou např. forwardy, opční strategie atp., ale raději zřídila několika milionový revolvingový úvěr (využívaný i pro jiné účely), který lze využít k pokrytí potřeby finančních prostředků při nevýhodném kurzu, a tak efektivně odvrátit nutnost směny deviz na české koruny. Jelikož je úvěr využíván i k jiným účelům, lze vztáhnout k těmto spekulacím účelům pouze část nákladů, což je dalším nesporným kladem.

Tedy s ohledem na Cash-flow a likviditu je tento úvěr používán k vykrývání náhlých potřeb finančních prostředků a negativního vývoje kurzu domácí měny. Dodatečné náklady způsobené jeho zřízením a vedením, jsou vynahrazovány ziskem z možnosti měnit nashromážděné devizy podle potřeby²⁰ a ne podle nutnosti.

Kreditní riziko

Kreditní riziko je také závažným faktorem, který může ovlivnit cash-flow společnosti. V důsledku předchozích neblahých zkušeností se společnost rozhodla proti němu bránit:

- Zavedením záloh
- Zamezením možnosti nákupu dalších služeb dokud nebude uhrazena poslední nesplacená faktura
- Sledováním bonity svých partnerů
- Vybudování databáze spolehlivosti odběratelů a dodavatelů

²⁰ Jednou z povinností finančního manažera je sledování kurzu domácí měny, a při jeho výhodnosti může okamžitě iniciovat směnu. Výhodnost kurzu je závislá čistě na jeho uvážení.

Hlavním nástrojem v této oblasti je bezesporu zavedení povinných záloh, jež jsou povinni hradit téměř všichni zákazníci, a to až do výše 100%²¹. Zálohy jsou s jednotlivými odběrateli vypořádávány podle příslušné smlouvy, nejčastěji každý měsíc.

2.5. Shrnutí a Analýza použitých metod controllingu

Z předchozího textu vyplývá, že systém controllingu je na jednoduché úrovni, kdy se na operativní úrovni využívána rovnice (4):

$$\text{Platební síla daného dne} \geq \text{výdaje splatné daný den}$$

Ke zjišťování obou potřebných údajů je využíváno softwarové podpory. Celý systém funguje v zásadě bez problému několik posledních let a to především díky následujícím faktům:

- Důsledné dodržování obchodní politik
 - Zákaz dodávání služeb zákazníkům s neuhrazenou fakturou po splatnosti
 - Systém vymáhání pohledávek
 - Pravidelné kontrolování věkové struktury pohledávek
- Společnost dlouhodobě spolupracuje s několika velkými a spolehlivými cestovními kancelářemi
- Udržování finančního polštáře pomocí:
 - Naspořených finančních prostředků (deviz)
 - Pomocí revolvingového úvěru

Výše uvedené body ovlivňují cash-flow společnosti v mnoha pozitivních směrech. Např. důsledné dodržování obchodní politiky umožňuje zkrátit dobu obratu pohledávek na optimální úroveň, a tak lze ve společnosti dodržet doporučení pro dosažení pozitivního cash-flow, tedy nastavení kratší doby splatnosti pohledávek než doby splatnosti závazků, tedy jednoduše řečeno frekvence přílivu peněžních prostředků musí být vyšší než frekvence odtlivu. Jak je vidět z níže uvedené tabulky, společnost se snaží toto doporučení v posledních letech dodržovat, výjimkou byly léta 2008 a 2009, teda léta největšího dopadu krize.

²¹ viz. příslušný oddíl v první části praktické části této práce

Doby obratu pohledávek a závazků	2007	2008	2009	2010	2011
Krátk.pohledávky z obch.styku	11,05	31,84	16,59	20,94	22,78
Krátk.závazky z obch.styku	14,18	19,11	15,30	22,20	25,97

Tabulka 8 DOP a DOZ hotelu Thermal za posledních 5 let (16)

Systém tedy funguje dostatečně, ale jako takový má několik nedostatků, které lze shrnout následovně:

- pouze operativní plánování
- spekulativní charakter zajištění kreditního rizika
- přetížení jednotlivých pracovníků
- nejasné vztahy, odpovědnosti a sdílení informací

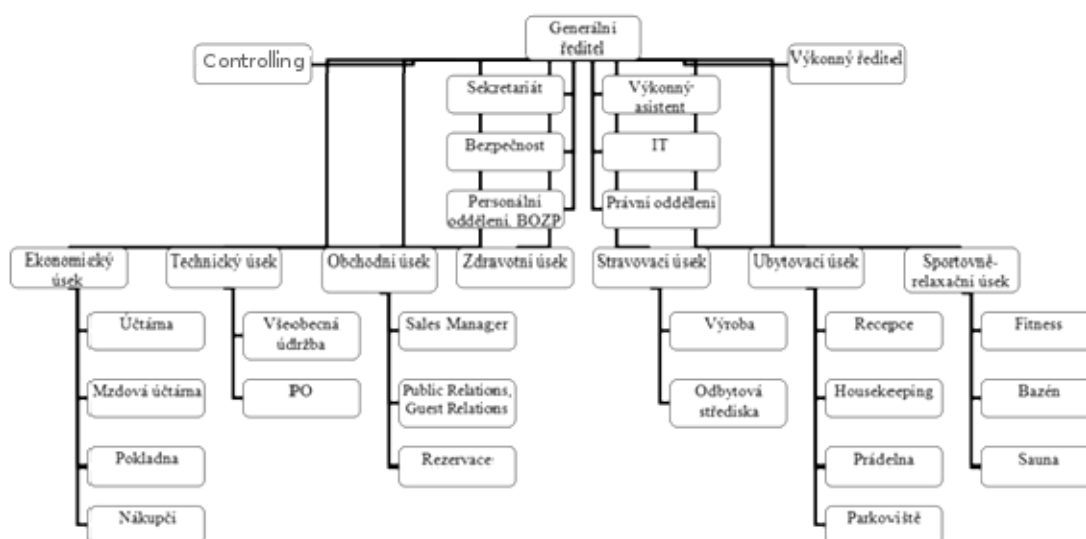
3. Doporučení pro společnost

Systém cash-flow, tak jak je ve své jednoduchosti v současné době nastaven, prozatím splňuje požadavky společnosti pro řízení a sledování peněžních toků. Ovšem možností jak jej vylepšit je několik. Ty nejzávažnější lze charakterizovat takto:

- zavedení samostatné funkce controllera
- zvolení sofistikovanější metody zajištění kurzových rizik
- zlepšení taktického plánování

3.1. Samostatná funkce controllera

Bylo by vhodné pro společnost zauvažovat o zřízení samostatné funkce controllera. Hlavní funkcí tohoto zaměstnance by byla funkce koordinační a informační, kdy veškeré požadavky na informace a analýzy dnes adresované vedením společnosti (a vedoucími úseků) na příslušné pracovníky jednotlivých oddělení, by směřovali přímo na tohoto pracovníka, který by posléze měl na starost koordinaci a vypracovávání zadaných požadavků. Organizační začlenění této pozice by bylo mimo jakýkoliv úsek a spadalo by přímo pod vedení společnosti (štabní forma uspořádání).



Obrázek 19 Organizační struktura se zahrnutím controllingu (15) (upraveno 2012)

Výhodami samostatné funkce kontrolora je zefektivnění práce s informacemi, zkrácení času nutného pro vypracování analýz, snížení zátěže pracovníků, kteří obstarávali část těchto controllingových funkcí doposavad, a hlavní nevýhodou je růst osobních nákladů.

3.2. Sofistikovanější metody zajištění kurzových rizik

Současné nastavení zajištění kurzových rizik je spíše spekulativního charakteru, kdy jištění pomocí revolvingového úvěru dokáže eliminovat krátkodobé negativní výkyvy kurzu domácí měny, ovšem nelze tak už pokrýt dlouhodobý negativní vývoj nebo náhlou potřebu, která by přesahovala objem rámec poskytnuté ho úvěru.

Hlavním účelem zajištění je eliminace nejistoty, přesněji řečeno rizika nejisté výše budoucího výsledku. Tohoto pomocí výše popsaného krytí nelze dost dobře dosáhnout, a proto by bylo záhodno zvolit některou osvědčenou metodu zajištění. Mezi tyto patří:

- futures
- forwardy
- beznákladové opční strategie

Nevýhodou takového zajištění oproti současnému stavu je minimální možnost spekulace, tedy přesněji minimální možný zisk z pozitivní změny kurzu, vyšší náklady a menší flexibilita, kdy veškeré tyto způsoby ochrany, resp. doba samotné směny deviz, je vázáno k určitému datu, tedy dost dobře s nimi nelze pokrýt náhlou potřebu. Proto nejvhodnější řešení by byla kombinace starého a nového způsobu, kdy větší část deviz by byla vázána na pravidelné beznákladové opční strategie (splatnost 2 měsíce), čímž by se zajistila stabilní výše cash-flow, a menší část by byla využita pro spekulativní účely/ vykrytí náhlé potřeby peněžních prostředků.

3.3. Zlepšení taktického plánování

Jak vyplývá z předchozího textu, společnost se především zaměřuje na operativní plánování cash-flow. Taktické plánování je zanedbáváno, i když jen do určité míry.

Pomocí současného způsobu operativního/taktického plánování Cash-flow, tak jak byl krátce popsán v předchozím textu nelze určit plán cash-flow na celý rok dopředu, ale pouze na 3-5 měsíců.

Účelem této části práce je navrhnout možný způsob taktického plánování cash-flow pomocí systému modulu plánování Wam S/3 a programu Microsoft Excel. Tento způsob spočívá v skloubení již používané metody, která bude využívána k zpřesnění plánu a metody nové, která pomocí koeficientů určených z historických dat, určí koeficienty pro hrubé rozpočítání ročního plánu na plány měsíční.

Navrhovaný systém plánování se skládá z těchto fází:

1. Určení kritických veličin, které je nutné zobrazit samostatně, a které je v plánování možno agregovat
2. Určení koeficientů pro přepočítání ročního plánu na měsíční z historických dat
3. Samotné rozpracování plánu a zhotovení výkazů rozvahy a výsledovky
4. Na základě znalostí o fungování společnosti odhadnout transformaci jednotlivých výnosů na příjmy a nákladů na výdaje a konečně vyhotovení výkazu cash-flow.
5. S postupem času, využít stávající metody plánování cash-flow k zpřesnění rozpočítaného plánu.

V tomto modelu se budou primárně rozpočítávat údaje z plánované roční rozvahy a výsledovky, jelikož systém Wam dokáže dobře zobrazit jejich historické měsíční hodnoty.

Určení kritických veličin

Plánování všech položek výnosů a nákladů by bylo náročné a taky nesmyslné, proto je nutné zvolit kritérium, podle kterého lze rozdělit plánované položky na ty, které je nutné plánovat samostatně a na ty, které je možno agregovat. V tomto případě byla za toto kritérium zvolena hranice celkové objemu prostředku účtu nad 1 000 000 Kč. Takto byl celkový počet 169 položek snížen na 36, které jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce. Těchto 36 položek představuje 92% celkových nákladů a výnosů společnosti.

Výnosy	Náklady
Všeob. zdrav. pojišťovna	Spotř. potravin
Léčení cizinci -samoplátci	Spotř. potravin stravovací střediska
Veřejné provozy	Spotř. potravin-zaměstnanci
Ubytování hotel	Spotr. cisticich prostr.
Nájem. nebyt. prostor - krátk. pronájem	Spotr. drob.DHM do 40 tis.
Nájem. nebyt. prostor - krátk. pronájem – osv. plnění	Spotř. elektr.energie
Parkovné	Spotř. vody
Tržby koupaliště	Spotř. tepla
Tržby ostatní	Opravy a udržovani budov
Kursově zisky	Opravy strojů
Ostatní	Nakupované léčebné služby
	Praní pradla
	Uklidové práce
	Revize všeho druhu
	Stočná
	Hlídací služby
	Technická čin. -doprava
	Mzdové naklady
	Mzdové naklady-OON
	Odmeny clenu st. organu
	Zák. soc. pojištění
	Zák. zdrav. pojišť.
	Dan z nemovitosti
	Vyrovnaní zůstatku DPH
	Odpisy dlouh. nehm. a hm. majetku
	Kursově ztráty

Tabulka 9 Plánované položky Zdroj: Vlastní konstrukce (2012)

Určení koeficientů

Pro výpočet koeficientů byl zvolen vzorec váženého aritmetického průměru, který bude aplikován na historické hodnoty z posledních 3 let, kdy jednotlivý koeficient představuje procentní část celkových ročních nákladů/výnosů. V následující tabulce je k dispozici vzorový výpočet pro jednu plánovanou položku, ostatní koeficienty jsou k dispozici v příloze.

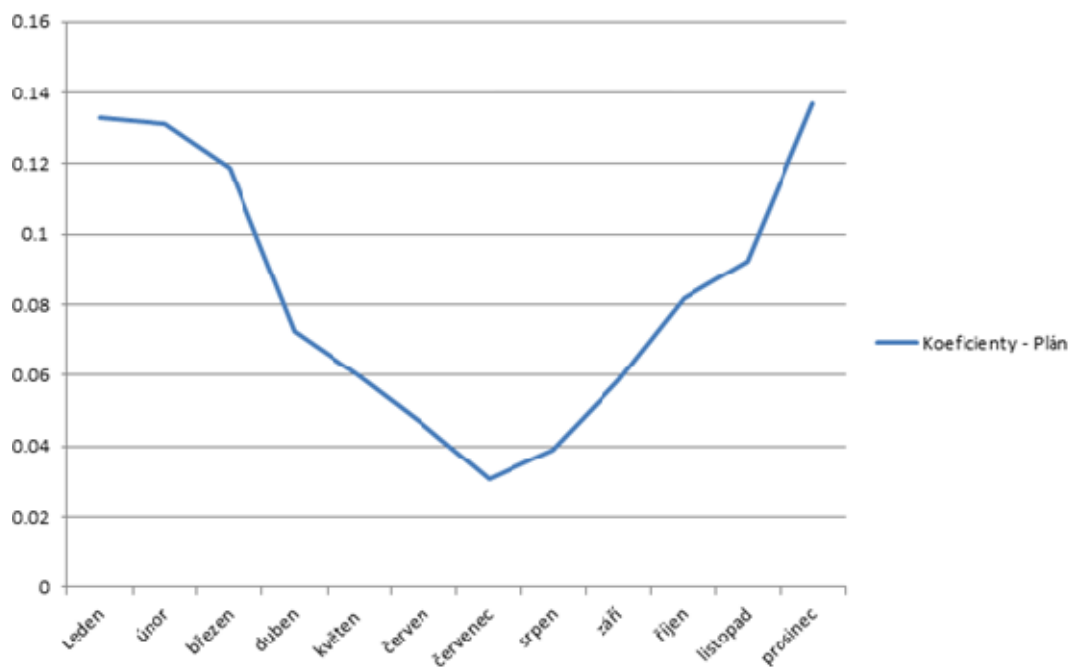
Spotřeba tepla

Rok	Váha	leden	únor	březen	duben	květen	červen
2009	0.2	13.09%	12.87%	12.15%	6.37%	5.24%	5.44%
2010	0.3	13.53%	12.58%	11.47%	7.75%	6.18%	4.20%
2011	0.5	13.21%	13.56%	12.04%	7.33%	6.11%	4.50%
Koeficienty - Plán		13.28%	13.13%	11.89%	7.27%	5.96%	4.60%
Rok	Váha	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
2009	0.2	3.30%	3.75%	4.86%	8.30%	10.16%	14.47%
2010	0.3	2.95%	3.73%	6.11%	8.86%	8.97%	13.66%
2011	0.5	3.05%	4.01%	6.07%	7.70%	9.03%	13.39%
Koeficienty - Plán		3.07%	3.88%	5.84%	8.17%	9.24%	13.69%

Tabulka 10 Vzorové koeficienty Zdroj: Vlastní konstrukce (2012)

Takto jsou rozpracovány koeficienty i pro zbylé plánované veličiny, kdy pro agregované ostatní výnosy a náklady jsou koeficienty zprůměrovány pro všechny sledované veličiny (prostý aritmetický průměr). Na výše uvedeném příkladu je názorně vidět projev sezónních výkyvů, kdy nejmenší spotřeba tepla je logicky v létě a největší okolo prosince a ledna (viz graf). Většina sledovaných veličin vykazuje jistý stupeň sezónnosti, který značí vysokou korelaci s trendem sezónních výkyvů tržeb, kdy jejich vrchol je okolo června/července a prosince/ledna.

Koeficienty - Plán Spotřeba tepla



Obrázek 20 Graf sezónního vývoje Zdroj: Vlastní konstrukce (2012)

Rozpracování měsíčních plánů a Výkaz Cash-flow

Koeficienty vypočítané v předchozím kroku jsou následně zaneseny do plánovacího modulu Wam S/3, který posléze vygeneruje měsíční výkazy rozvah a výkazů zisků a ztrát (pro převahu viz. Přílohy), které lze následně využít pro automatické porovnání s budoucími dosahovanými výsledky. Konstrukce výkazu cash-flow již bohužel není tak jednoduchá a to hned z několika důvodů.

- Období je příliš krátké a tak část výnosů/nákladů koresponduje s příjmy/výdaji v dalším období (měsíci)
- Jedná se o plánované veličiny, jejichž podmínky (splatnost) nelze přesně určit

Proto při konstrukci plánovaných měsíčních výkazů zisku a ztrát lze zvolit dvě metody. Zprv (rychlejší a snazší metoda), lze k hrubému transformování nákladů a výnosů na příjmy a výdaje, určit z historických dat transformační funkci, nebo (pracnější a náročnější metoda) lze při určení měsíčních cash-flow postupovat jako při výpočtu ročního cash-flow (nepřímá metoda), ovšem při tomto výpočtu musí být brán zřetel na charakter podnikání společnosti, přesněji časové rozlišení příjmů/výnosů a výdajů/nákladů, kdy jednotlivé předpoklady lze charakterizovat takto:

- 77,6% tržeb z hotelových, lázeňských a kongresových služeb je kryta 100% zálohou a proto je lze automaticky akceptovat jako příjmy
- Zbytek tržeb lze očekávat splacených v následujícím měsíci
- Ostatní výnosy, jako je nájemné jsou placeny na fakturu s až měsíční splatností, proto tyto výnosy lze transformovat na příjmy s měsíčním zpožděním
- Část nákladů, jako je platba za telefon, je placena paušálními platbami, s okamžitou splatností.
- Spotřební materiál je nakupován za hotové
- Mzdy jsou převáděny elektronicky každý 12. den v měsíci
- Teplo je placeno na fakturu (skutečná spotřeba, ne zálohově), proto lze transformovat tyto náklady na výdaje s měsíčním zpožděním, stejně tak je placena elektřina.

Pokud se vezmou do úvahy tato fakta, lze získané měsíční výkazy transformovat a získat hrubý plán cash-flow na plánované období. Nutno dodat, že takto získané cash-flow je pouze orientační a od skutečně dosahovaných výsledků se bude lišit a slouží tak spíše k hrubému zachycení trendu, kterým by se měly peněžní toky ve skutečnosti řídit. Toto platí obzvláště pro první metodu, která vychází z historických podmínek, které již nemusí v současné době platit (jiné doby obrátů pohledávek a závazků atd.).

Jelikož obě navržené metody slouží k hrubému rozpočtení plánu, který je posléze průběhem času zpřesňován, bylo by vhodné zvážit konstrukci variant možného vývoje cash-flow, při různých hypotetických situacích, jako je:

- Konkurz na významnou cestovní kancelář
- Prodloužení doby obrátu závazků
- Zhoršení kurzu domácí měny
- Havárie provozu atp.

Závěr

V diplomové práci vypracované na téma „*Controlling likvidity a Cash-flow*“ ve zvoleném podniku bylo hlavním cílem analyzovat controllingový systém Cash-flow a likvidity ve zvoleném podniku. Za tímto účelem byla v první části práce zpracována literární rešerše, která zajistila potřebný teoretické poznatky, které následně byly využity v dalších, prakticky zaměřených, částech práce.

Při provádění literární rešerše bylo zjištěno, že dané specifikum controllingu likvidity je značně rozsáhlé a obtížně definovatelné, jak lze pozorovat již při samotné definici pojmu controlling. Controlling pochází z USA, kde vznikl koncem 19. století a do České republiky se dostal začátkem 90. let století minulého, kdy český přístup bývá často označován za jistý druh mixu mezi americkou a německou větví. Pomocí controllingu se mnoho společností snaží zlepšit způsob řízení a dosáhnout tak lepších výsledků. Controlling cash-flow a likvidity je specifickým subsystémem, který má za účel kontrolovat, podávat informace a vůbec pomáhat při zajišťování stabilních finančních toků společnosti.

Praktická část diplomové práce byla prováděna ve společnosti Thermal-F a.s., kdy z provedených analýz bylo vyvozeno několik důležitých závěrů. Nejdůležitějším faktem byla skutečnost, že podnikový systém controllingu se nesoustřeďuje do samostatné pozice controllera, ale místo toho je rozdělen mezi ostatní zaměstnance společnosti, kteří vykonávají controllingové činnosti společně se svými ostatními povinnostmi. Toto bylo identifikováno jako jeden u hlavních nedostatků, jelikož takovéto uspořádání je nejenom neefektivní, ale může také klást přílišné nároky na jednotlivé pracovníky, a proto jsem navrhnul, aby byla v podniku zřízena samostatná pozice controllera, který by měl jako hlavní náplň své činnosti koordinovat informační toky mezi jednotlivými odděleními a zajišťovat komunikaci požadavků a vypracování analýz zadaných vedením společnosti.

Při zkoumání controllingu likvidity jsem byl nucen dojít k závěru, že tento společnost provádí na operativní úrovni, nikoliv již na taktické či strategické, ovšem nutno dodat, že takovéto strategické dlouhodobější plánování likvidity a cash-flow by ztrácelo na významu, jelikož hotel ve svých mnoha aktivitách, provádí ročně několik set tisíc transakcí, jejichž výsledek se dá obtížně odhadnout a tudíž podrobnější plánování má smysl pouze v rozsahu maximálně jednoho roku, a proto jako další doporučení

společnosti, byli navrženy dva způsoby rozpracování souhrnného ročního plánu (každý s rozdílnou přesností a náročností), které lze využít pro stanovení hrubých měsíčních mezích, ve kterých by se cash-flow společnosti mělo pohybovat a případně lze těchto metod využít i při konstrukci scénářů, pomocí kterých může společnost modelovat svoji reakci na budoucí možná rizika. Dalším možným postupem by mohla být analýza vhodnosti zvolených postupů, především se zaměřením na přesnost modelovaných veličin, a cílem dalšího výzkumu by měl především být vylepšení transformačního postupu výnosů/nákladů na peněžní toky a zkvalitnění jednotlivých rozpočítacích koeficientů.

Hlavní náplní controllingu cash-flow a likvidity ve sledované společnosti je reporting, kdy bylo zjištěno, že příslušní pracovníci vypracovávají několik typů reportů pro různé poradní orgány. Tyto reporty se liší jak podrobností údajů tak, frekvencí vypracovávání, kdy hlavní náplní těchto reportů jsou především sledování věkové skladby portfolia pohledávek a předpovědi potřeby finančních prostředků na příští měsíce.

Kromě reportingové funkce, provádí controlling likvidity ve společnosti i funkci kontrolní a zajišťovací, kdy je podle základního běžného principu porovnávána platební síla daného dne s výdaji daného dne pro následujících 5 pracovních dnů. Zajišťovací funkce, sice souvisí s controllingem okrajově, ale z důvodu ohrožení likvidity byla do této práce zahrnuta. Za hlavní riziko ohrožující likviditu společnosti bylo identifikováno riziko změny kurzu domácí měny. V současné době je podle mého názoru toto riziko nedostatečně zajištěno, kdy je pro tyto účely využito pouze revolvingového úvěru, proto jedním z mých návrhů společnosti bylo zapojení sofistikovanějších metod zajištění, jako jsou beznákladové opční strategie, či alespoň forwardy, jejichž výsledek lze bezpečně předpovědět a tak lze z plánování odstranit jeden rizikový prvek.

Pokud bych měl souhrnně zhodnotit stav controllingového systému ve společnosti, řekl bych, že se nachází ve stádiu raného rozmachu, což dokazuje existence fungujícího systému reportingu a controllingu každodenní likvidity, a systém, tak jak je, funguje více, či méně adekvátně a splňuje požadavky vedení společnosti.

Závěrem diplomové práce chci vyslovit svůj názor, a sice ten, že se mi v úvodu vytyčené cíle podařilo splnit, a osvojené znalosti a poznatky, které jsem získal při jejím zpracování, zcela jistě využije ve svém budoucím profesním životě.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení úloh a zodpovědnosti mezi controllera (2) s. 132).....	18
Tabulka 2 Platby předem Zdroj: Vlastní konstrukce (2012).....	56
Tabulka 3 Ukazatelé likvidity (16).....	58
Tabulka 4 Ukazatel vázanosti aktiv (16).....	58
Tabulka 5 Ukazatele dob obratu pohledávek a závazků (16).....	59
Tabulka 6 Celková zadluženost sledovaných hotelů (16).....	60
Tabulka 7 Shrnutí ukazatelů (16).....	63
Tabulka 8 DOP a DOZ hotelu Thermal za posledních 5 let (16).....	70
Tabulka 9 Plánované položky Zdroj: Vlastní konstrukce (2012).....	74
Tabulka 10 Vzorové koeficienty Zdroj: Vlastní konstrukce (2012).....	75

Seznam obrázků

Obrázek 1 Koordinačně systémový přístup controllingu	12
Obrázek 2Štábní pozice controllingového útvaru	20
Obrázek 3Liniová pozice controllingového útvaru	20
Obrázek 4 Organizace přerušované čáry	21
Obrázek 5 Průběh charakteristik operativního a strategického controllingu.....	23
Obrázek 6 Pohled na strukturu úloh finančního controllingu	27
Obrázek 7 Samostatný útvar finančního a ziskového controllingu	28
Obrázek 8 Princip kauzálních technik	35
Obrázek 9 Rostoucí trend se sezonní oscilací	36
Obrázek 10Rostoucí trend se sezonní oscilací–Vyrovnání pomocí klouzavých průměrů	38
Obrázek 11 Rostoucí trend se sezonní oscilací–Jednoduché exponenciální vyrovnání..	39
Obrázek 12Rostoucí trend se sezonní oscilací – Dvojitě vyrovnání	41
Obrázek 13 Schéma hlavních prvků kontrolního procesu	42
Obrázek 14Organizační schéma Thermal-F	48
Obrázek 15 Organizační struktura ekonomického úseku.....	48
Obrázek 16 Trend Cash-flow 2009-2011	61
Obrázek 17 - Trend tržeb v roce 2011.....	61
Obrázek 18 Vývoj kurzu USD/CZK za posledních 5 let.....	66
Obrázek 19 Organizační struktura se zahrnutím controllingu	71
Obrázek 20Graf sezónního vývoje	75

Seznam vzorců

(1) ROE	30
(2) ROCE	30
(3) ROS	30
(4) Bilanční rovnice	31
(5) Cash-flow	33
(6) Běžná likvidita	33
(7) Pohotová likvidita	33
(8) Okamžitá likvidita	34
(9) Aritmetický průměr	37
(10) Exponenciální vyrovnání	39
(11) Dvojité exponenciální vyrovnání	40
(12) Dvojité exponenciální vyrovnání – odhad parametrů 1	40
(13) Dvojité exponenciální vyrovnání – odhad parametrů 2	40
(14) Dvojité exponenciální vyrovnání – odhad parametrů 3	40
(15) Dvojité exponenciální vyrovnání – obnova parametrů 1	41
(16) Dvojité exponenciální vyrovnání – obnova parametrů 2	41
(17) Extrapolace Trendů	41

Citovaná literatura

1. **FREIBERG, František.** *Finanční Controlling: Koncepce finanční stability firmy.* Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.
2. **ESCHENBACH, Rolf.** *Controlling.* Praha : ASPI, a.s., 2004. ISBN 978-80-7357-035-4.
3. **CONTROLLING., INTERNATIONAL GROUP OF.** *Slovník controllingu česko-anglický / anglicko-český.* Praha : Management Press, 2003.
4. **KUTÁČ, Josef a JANOVSÁ, Kamila.** *Podnikový controlling: Učební text.* [Online] 23. 8 2012. Dostupné online: <http://www.person.vsb.cz/archivcd/FMMI/PC/Podnikovy%20Controlling.pdf>.
5. **MERTA, Lukáš.** *Operativní controlling: funkce a organizační zařazení v podniku : Diplomová práce.* Brno : Masarykova univerzita, fakulta ekonomicko-správní, 2009. Vedoucí práce: Ing. Ladislav Šiška, Ph.D..
6. **ŠIŠKA, Ladislav.** *Controlling, postavení a funkce v podniku :Disertační práce.* Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2006. Školitel: prof. Ing. Jiří Lanča, CSc..
7. **MACHÁČ, Otakar.** *Reporting jako součást informačního systému podniku.* [Online] CCB s.r.o., © 2001 - 2012. [Citace: 7. 10 2012.] Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>.
8. **VYSUŠIL, Jiří.** *Integrované názvosloví v controllingu.* Praha : Profess Consulting, 2001. 9788072590070.
9. **BRAGG, Steven.** *Financial Analysis: A Controller's Guide.* New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2007. ISBN 0-470-05518-9.
10. **ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil.** *Strategické řízení v podnicích a projektech.* Ústí nad Labem : Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. 80-86754-35-9.
11. **FREIBERG, František.** *Cash-flow: Řízení likvidity podniku. 3. Rozšířené vyd.* Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-37-9.
12. **ČERVENÝ, Josef.** *Controlling (přednášky).* Plzeň : ZČU FEK, 2010.

13. **HINDLS, Richard, a další, a další.** *Statistika pro ekonomy*. Praha : VŠE, 2006. ISBN 80-86946-16-9.
14. Rozhovory s vedením společnosti. Plzeň: Thermal-f a.s., 2012
15. Interní dokumenty dokumenty společnosti. Plzeň: Thermal-f a.s., 2010-2012
16. Sbíрка listin Thermal-F.a.s. *Justice.cz: Oficiální server české justice*. [Online] 2012. [Citace: 31. 10 2012.] Dostupné z: <http://www.justice.cz>.
17. Vybrané devizové kurzy - grafy. *cnb.cz*. [Online] 2012. [Citace: 11. 7 2012.] Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form_js.jsp?c=USD.
18. **FREIBERG, František.** *Finanční Management. 1. Vyd.* Praha : ČVUT, 2009. ISBN 978-80-01-04218-2.
19. **KRÁL, Bohumil a kol.** *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2003. ISBN 90-7261-062-7.
20. **VOLLMUTH, Hillmar.** *Nástroje controllingu od A do Z. 2. vyd.* Praha : Process Consulting, 2004. ISBN 80-7259-032-4.

Seznam příloh

Příloha 1 - Plán investic

Příloha 2 - Upomínka

Příloha 3 - Pokus o smír

Příloha 4 - Koefficienty

Příloha 5 – Rozpočítaná předvaha

Přílohy

Příloha 1 - Plán investic

Plán investic je průběžně aktualizován a v uplynulých letech byla uskutečněna v řádech několika desítek miliónů korun. Ty největší uvádí následující seznam:

- Rok 2008:
 - přestavba kinosálu 11,2 mil. Kč
 - pořízení hotelového programu Fidelio V8 3,3 mil. Kč
- Rok 2009:
 - výstavba Balneo 17,5 mil. Kč
- Rok 2010:
 - rekonstrukce výtahů 13,6 mil. Kč

V následujících letech se plánují následující investiční projekty, které musejí být bezpodmínečně, s ohledem na stav hotelu, vykonány:

Investiční záměr	Období	Celkové náklady
Balneo 2. etapa	2011-2012	50 mil. CZK
Rekonstrukce kuchyně	2012	30 mil. CZK
Zařízení na solární ohřev vody	2013	10 mil. CZK
Výměna oken pro první patra	2014	50 mil. CZK
	Celkem	110 mil. CZK

Plán počítá při pozitivním vývoji hospodářské situace a dostatku naakumulovaných prostředků s uskutečněním těchto dodatečných „optimálních“ investičních projektů:

Investiční záměr	Období	Celkové náklady
Sociální zařízení, rozvody a kanalizace	2011	7 mil. CZK
Elektroinstalace a rozvody	2012	8 mil. CZK
Vodní hospodářství, bazén	2013	5 mil. CZK
Oblast měření a regulace – nový řídicí systém	2013	5 mil. CZK
Opravy izolací střech a teras	2015	60 mil. CZK
	Celkem	85 mil. CZK

Příloha 2 - Upomínka

Doporučeně 1. U P O M Í N K A						12.11.2012	
Dodavatel THERMAL - F, a.s. I. P. Pavlova 2001/11 Karlovy Vary 360 01 CZ			IČO 25401726 DIČ CZ25401726			Odběratel IČO DIČ	
Peněžní ústav		Číslo účtu					
Číslo dokladu	Číslo	Datum vystavení	Datum splatnosti	Dosud uhrazeno	Zbývá k úhradě		
91642	1	10/29/2012	1 12.11.2012	1 162,00 EUR	0,00	28 933,80	
					Celkem:		28 933,80

Upozorňujeme Vás, že podle našich záznamů jste nám dosud neuhradili uvedené faktury. Žádáme Vás, abyste uvedenou částku zaplatili nejpozději do 7 dnů od obdržení této upomínky, nebo nám sdělili důvody nezaplacení. Dále upozorňujeme, že v případě neuhrazení dlužné částky na základě této upomínky si budeme nárokovat úroky z prodlení. V případě, že jste již všechny výše uvedené pohledávky nám uhradili, považujte tuto upomínku za bezpředmětnou.

Jsem s pozdravem
Ing. Antonín Vohnout
ekonomický ředitel

Vystavil:
Tel.: +420 359 002 447
Fax: +420 359 002 255

Razítko

Příloha 3 - Pokus o smír

Upomínka platby faktury a pokus o smír							12.11.2012
Dodavatel THERMAL - F, a.s. I. P. Pavlova 2001/11 Karlovy Vary 360 01 CZ				IČO 25401726 DIČ CZ25401726		Odběratel IČO DIČ	
Peněžní ústav		Číslo_Účtu					
Číslo_Dokladu	Číslo	Datum_Vystavení	Datum_Splatnosti	Částka	Dosud_Uhrazeno	Zbývá_K_Uhradě	
91642	2	10/29/2012 1	12.11.2012	1 162,00 EUR	0,00	28 933,80	
Celkem:						28 933,80	

Upozorňujeme, že podle našich záznamů jste nám dosud neuhradili uvedenou fakturu. Žádáme, abyste uvedenou částku zaplatili nejpozději do 7 dnů, nebo nám sdělili důvody nezaplacení. V případě, že jste ji již uhradili, sdělte nám datum a způsob úhrady. Tuto naši upomínku pokládejte za pokus o smír s tím, že náš nárok uplatníme u soudu.

Jsem s pozdravem
Ing. Antonín Vohnout
ekonomický ředitel

Vystavil:
Tel.: +420 359 002 447
Fax: +420 359 002 255

Příloha 4 - Koeficienty

Náklady	Číslo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Spotř. potravin stravovací střediska	501 101	5,76%	4,60%	8,61%	9,12%	9,56%	8,07%	11,39%	10,11%	9,55%	9,08%	7,79%	5,97%
Spotř. potravin-zaměstnanci	501 102	7,07%	7,82%	10,12%	7,60%	8,33%	7,88%	8,60%	7,56%	9,16%	8,91%	8,60%	8,34%
Spotř. čistících prostr.	501 210	4,69%	5,84%	10,88%	6,49%	8,14%	11,09%	13,03%	7,06%	11,69%	8,21%	7,26%	5,62%
Spotř. drob.DHM do 40 tis.	501 242	21,58%	11,33%	11,08%	5,06%	13,27%	9,81%	3,11%	1,10%	6,63%	2,20%	3,99%	10,85%
Spotř. elektr.energie	502 100	8,29%	7,68%	8,48%	7,53%	7,84%	8,52%	10,42%	8,47%	7,47%	8,52%	8,37%	8,41%
Spotř. vody	502 300	4,90%	5,03%	8,13%	8,65%	9,15%	9,37%	6,46%	12,84%	10,30%	8,58%	8,64%	7,34%
Spotř. tepla	502 400	13,76%	12,64%	11,35%	7,28%	5,81%	4,14%	3,51%	3,86%	5,43%	8,56%	10,15%	13,52%
Opravy a udržování budov	511 000	6,59%	2,06%	13,92%	6,14%	9,06%	9,06%	6,88%	15,12%	14,58%	4,20%	7,57%	4,80%
Opravy strojů	511 003	8,94%	7,73%	8,71%	8,31%	6,56%	8,27%	7,39%	5,60%	6,13%	5,56%	16,84%	9,96%
Nakupované léčebné služby	518 100	4,44%	1,87%	12,32%	8,21%	11,81%	7,94%	5,89%	16,89%	13,23%	8,42%	4,56%	4,42%
Praní prádla	518 200	6,51%	4,47%	8,21%	8,43%	7,92%	9,35%	9,34%	7,81%	7,13%	17,65%	7,80%	5,38%
Uklidové práce	518 202	5,65%	7,10%	7,64%	8,94%	7,93%	10,19%	11,43%	7,61%	7,80%	8,07%	9,55%	8,09%
Revize všeho druhu	518 301	8,75%	2,32%	18,62%	10,73%	7,42%	4,22%	8,49%	1,86%	5,95%	15,37%	9,06%	7,21%
Stočná	518 304	6,85%	6,17%	7,93%	8,29%	8,45%	8,86%	7,05%	12,46%	9,70%	8,67%	8,20%	7,38%
Hlídací služby	518 819	8,10%	7,49%	8,40%	8,44%	8,47%	7,76%	10,23%	8,06%	8,36%	8,16%	7,90%	8,63%
Technická čín. -oprava	518 820	9,37%	8,20%	9,16%	9,60%	9,63%	7,89%	8,66%	3,69%	8,15%	8,41%	8,31%	8,94%
Mzdové náklady	521 100	7,27%	7,13%	7,90%	8,18%	8,43%	8,21%	9,07%	8,39%	8,11%	8,15%	10,49%	8,69%
Mzdové náklady-OON	521 101	6,06%	5,99%	11,33%	9,58%	7,54%	6,12%	16,97%	6,46%	10,62%	7,06%	7,31%	5,36%
Odměny členu st. organu	523 100	7,61%	8,32%	7,97%	9,66%	8,33%	8,25%	8,25%	8,25%	8,25%	8,25%	8,25%	8,42%
Zák. soc. pojištění	524 200	7,35%	6,95%	7,61%	7,90%	8,73%	8,26%	9,06%	8,23%	8,78%	8,29%	9,95%	8,91%
Zák. zdrav. pojišť.	524 300	7,25%	7,15%	7,87%	8,21%	8,39%	8,17%	9,10%	8,44%	8,33%	8,18%	10,27%	8,64%
Dan z nemovitosti	532 100	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%
Vyrovnání zůstatkuDPH	548 200	7,18%	6,60%	7,48%	4,97%	12,06%	9,55%	8,06%	6,95%	6,86%	7,12%	9,28%	13,89%
Odpisy dlouh.nehm.a hm.majetku	551 100	8,19%	8,31%	8,30%	8,40%	8,45%	8,25%	8,28%	8,34%	8,35%	8,35%	8,37%	8,40%
Kursové ztráty	563 100	10,45%	11,40%	5,99%	6,69%	4,07%	8,64%	4,81%	11,69%	11,67%	4,95%	5,00%	14,64%
Ostatní		9,52%	6,08%	6,72%	9,51%	7,30%	10,23%	9,30%	7,79%	9,14%	7,62%	8,17%	8,63%
Výnosy													
Zdrav. Pojišťovny	602 100	0,00%	2,91%	2,55%	5,08%	25,75%	15,75%	1,82%	19,09%	9,80%	14,84%	0,71%	1,70%
Léčení cizinci -samoplátcí	602 201	3,78%	2,73%	6,25%	7,45%	11,09%	10,46%	8,31%	14,14%	11,73%	11,44%	7,07%	5,56%
Verejné provozy	602 400	3,37%	3,47%	4,13%	13,85%	9,15%	9,50%	16,61%	8,47%	8,62%	6,70%	9,35%	6,78%
Ubytování hotel	602 601	4,42%	2,56%	2,85%	10,89%	7,84%	9,29%	25,79%	9,56%	6,64%	8,78%	6,29%	5,07%
Nájem. nebyt. prostor - krátk. pronájem	602 801	2,93%	3,56%	4,17%	8,70%	9,28%	8,43%	33,72%	5,75%	5,78%	8,13%	7,11%	2,44%
Nájem. nebyt. prostor - krátk. pronájem – osv. plnění	602 802	5,31%	3,24%	3,58%	6,47%	4,00%	4,11%	49,80%	4,15%	3,86%	6,90%	4,54%	4,04%
Parkovné	602 804	8,30%	3,73%	5,27%	9,16%	9,65%	8,53%	14,03%	12,58%	7,50%	8,92%	7,17%	5,16%
Tržby koupaliště	602 807	6,17%	3,43%	6,68%	9,30%	10,29%	10,70%	15,29%	14,55%	7,32%	6,53%	5,17%	4,57%
Tržby ostatní	602 900	10,15%	1,69%	2,15%	7,38%	4,78%	8,20%	12,56%	31,39%	8,52%	4,76%	7,01%	1,43%
Kursové zisky	663 100	0,93%	3,45%	3,32%	1,55%	8,91%	6,31%	1,20%	3,27%	4,69%	4,82%	9,85%	51,70%
Ostatní		5,66%	3,86%	4,96%	7,78%	9,25%	9,61%	10,18%	8,93%	10,21%	9,79%	8,05%	11,71%

Příloha 5 – Rozpočítaná předvaha

Účet	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Náklady						
Celkem účet 501 - Spotřeba	2 885	2 065	3 141	3 169	3 393	3 241
Celkem účet 502 - Náklady na energie	3 773	3 474	3 420	2 578	2 355	2 163
Celkem účet 504 - Náklady na p. zboží	73	46	51	73	56	78
Celkem účet 511 - Opravy	372	163	668	471	328	472
Celkem účet 512 - Cestovné	38	24	27	38	29	41
Celkem účet 513 - Reprezentace	58	37	41	58	44	62
Celkem účet 518 - Ostatní služby	2 709	1 948	3 203	3 270	3 015	3 292
Celkem účet 521 - Mzdy	4 710	4 602	5 281	5 398	5 474	5 293
Celkem účet 523 - Odměny	218	238	228	276	244	236
Celkem účet 524 - Zák. Pojištění	1 592	1 522	1 670	1 736	1 878	1 790
Celkem účet 525 - Příspěvek na penz. Pojištění	114	73	81	114	87	123
Celkem účet 527 - Zákonně soc. náklady	30	19	22	30	23	33
Celkem účet 531 - Silniční daň	1	1	1	1	1	1
Celkem účet 532 - Dan z nemovitosti	-	-	-	-	603	-
Celkem účet 538 - Ostatní daně	162	103	114	162	124	174
Celkem účet 541 - Zůstatková cena	-	-	-	-	-	-
Celkem účet 544 - Smluvní pokuty	1	0	0	1	1	1
Celkem účet 545 - Ostatní pokuty	7	4	5	7	5	7
Celkem účet 546 - Odpisy pohledávek	-	-	-	-	-	-
Celkem účet 548 - Ostatní provozní náklady	1 085	919	1 038	836	1 570	1 372
Celkem účet 549 - Manka a škody	0	0	0	0	0	0
Celkem účet 551 - Odpisy	2 030	2 061	2 058	2 081	2 095	2 045
Celkem účet 558 - Zák. Opravné položky	- 190	- 121	- 134	- 189	- 145	- 204
Celkem účet 559 - Opravné položky	- 62	- 40	- 44	- 62	- 48	- 67
Celkem účet 562 - Úroky	19	12	13	19	14	20
Celkem účet 563 - Kursové ztráty	115	125	66	73	45	95
Celkem účet 568 - ostatní finanční náklady	75	48	53	75	57	80
Celkem účet 592 - Daň z příjmu	410	262	290	409	314	440
Náklady celkem	20 223	17 586	21 292	20 624	21 564	20 789
Výnosy						
Celkem účet 602 - Tržby z prodeje služeb	- 9 609	- 6 812	- 12 814	- 20 066	- 24 279	- 23 591
Celkem účet 604 - Tržby za zboží	- 78	- 53	- 68	- 107	- 128	- 132
Celkem účet 622 - Aktivace	-	-	-	-	-	-
Celkem účet 641 - Prodej majetku	-	-	-	-	-	-
Celkem účet 642 - Prodej materiálu	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0
Celkem účet 648 - Ostatní provozní náklady	- 208	- 142	- 182	- 286	- 340	- 353
Celkem účet 662 - Úroky	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1
Celkem účet 663 - Kurové zisky	- 16	- 58	- 56	- 26	- 149	- 106
Celkem účet 668 - Ostatní finanční výnosy	- 6	- 4	- 5	- 8	- 10	- 10
Výnosy celkem	- 9 918	- 7 069	- 13 127	- 20 495	- 24 907	- 24 194
HV měsíc	- 10 305	- 10 516	- 8 165	- 129	3 343	3 406

Účet	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Náklady						
Celkem účet 501 - Spotřeba	3 756	3 146	3 504	2 972	2 756	2 558
Celkem účet 502 - Náklady na energie	2 240	2 170	2 283	2 933	3 205	3 796
Celkem účet 504 - Náklady na p. zboží	71	60	70	58	63	66
Celkem účet 511 - Opravy	372	697	683	240	468	302
Celkem účet 512 - Cestovné	37	31	36	30	33	34
Celkem účet 513 - Reprezentace	56	47	55	46	50	52
Celkem účet 518 - Ostatní služby	3 263	3 217	3 268	3 439	2 856	2 684
Celkem účet 521 - Mzdy	6 210	5 416	5 391	5 287	6 737	5 561
Celkem účet 523 - Odměny	236	236	236	236	236	241
Celkem účet 524 - Zák. Pojištění	1 972	1 801	1 883	1 796	2 181	1 921
Celkem účet 525 - Příspěvek na penz. Pojištění	111	93	109	91	98	103
Celkem účet 527 - Zákonně soc. náklady	30	25	29	24	26	28
Celkem účet 531 - Silniční daň	1	1	1	1	1	1
Celkem účet 532 - Dan z nemovitosti	151	-	-	-	754	-
Celkem účet 538 - Ostatní daně	158	132	155	129	139	147
Celkem účet 541 - Zůstatková cena	-	-	-	-	-	2 712
Celkem účet 544 - Smluvní pokuty	1	1	1	1	1	1
Celkem účet 545 - Ostatní pokuty	7	5	6	5	6	6
Celkem účet 546 - Odpisy pohledávek	-	-	-	-	-	4 104
Celkem účet 548 - Ostatní provozní náklady	1 177	1 008	1 038	1 023	1 282	1 815
Celkem účet 549 - Manka a škody	0	0	0	0	0	0
Celkem účet 551 - Odpisy	2 052	2 068	2 069	2 070	2 073	2 082
Celkem účet 558 - Zák. Opravné položky	- 185	- 155	- 182	- 152	- 163	- 172
Celkem účet 559 - Opravné položky	- 61	- 51	- 60	- 50	- 53	- 56
Celkem účet 562 - Úroky	18	15	18	15	16	17
Celkem účet 563 - Kursové ztráty	53	128	128	54	55	160
Celkem účet 568 - ostatní finanční náklady	73	61	72	60	64	68
Celkem účet 592 - Daň z příjmu	401	335	393	328	352	372
Náklady celkem	22 199	20 488	21 188	20 638	23 236	28 602
Výnosy						
Celkem účet 602 - Tržby z prodeje služeb	- 32 692	- 29 577	- 23 699	- 24 113	- 16 439	- 13 269
Celkem účet 604 - Tržby za zboží	- 140	- 123	- 141	- 135	- 111	- 161
Celkem účet 622 - Aktivace	-	-	-	-	-	- 170
Celkem účet 641 - Prodej majetku	-	-	-	-	-	- 22 878
Celkem účet 642 - Prodej materiálu	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0
Celkem účet 648 - Ostatní provozní náklady	- 374	- 328	- 375	- 360	- 296	- 431
Celkem účet 662 - Úroky	- 1	- 1	- 1	- 1	- 1	- 2
Celkem účet 663 - Kurové zisky	- 20	- 55	- 79	- 81	- 165	- 867
Celkem účet 668 - Ostatní finanční výnosy	- 11	- 9	- 11	- 10	- 9	- 12
Výnosy celkem	- 33 240	- 30 094	- 24 306	- 24 701	- 17 021	- 37 790
HV měsíc	11 040	9 606	3 118	4 063	- 6 215	9 188

Abstrakt

VOHNOUT, R. *Controlling likvidity a Cash-flow ve zvoleném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s., 2013

Klíčová slova: controlling, cash-flow, likvidita

Předložená práce je zaměřena na controlling cash-flow a likvidity ve zvolené společnosti. V první části je provedena literární rešerše potřebných teoretických znalostí. Tyto znalosti jsou využity v druhé části, kdy je zvolená společnost nejprve krátce představena, poté jsou analyzovány controllingový systém společnosti včetně finančního subsystému, na který je následně kriticky nahlédnuto, a posléze jsou vyvozeny doporučující kroky pro společnost.

Abstract

VOHNOUT, R. *Cash-flow and liquidity controlling in chosen company*. Diploma thesis. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 84 s., 2013

Keywords: controlling, cash-flow, liquidity

Presented worked is focused on controlling of cash-flow and liquidity in chosen company. First part consists of literature review of fundamental theoretical knowledge. This knowledge is used in the second part where it is applied in analysis of the chosen company. The second part consists of the company introduction, analysis of controlling system with focus on the financial controlling subsystem, evaluation of analysis results and final deduction of recommendation for the chosen company.