

Analýza řízení finančních toků ve vybraném podniku

Bc. Romana Vidová

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Romana Vidová**
Osobní číslo: **M16272**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Účetnictví a daně**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Analýza řízení finančních toků ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti řízení finančních toků podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik a jeho průmyslové odvětví.
- Analyzujte řízení finančních toků ve vybraném podniku.
- Na základě analýzy navrhněte zlepšení v oblasti řízení finančních toků vybraného podniku.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019, 261 s. ISBN 978-807-3807-566.
- KNÁPKOVÁ, Adriana et al. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 978-802-7105-632.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. Finanční strategie: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2015, 204 s. ISBN 978-807-4005-626.
- ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 11th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2016, 913 s. ISBN 978-007-7861-704.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. Cash flow. 2., aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. ISBN 978-802-5131-305.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Struhařová**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohou užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou řízení peněžních toků ve vybraném podniku, který patří do zpracovatelského průmyslu. V teoretické části je zpracována literární rešerše zabývající se samotnými metodami sestavování výkazu o peněžních tocích a jejich konkrétními výhodami a nedostatky. Dále pojednává o samotném finančním plánování, jeho rizikách a faktorech, které jej ovlivňují. V praktické části bylo analyzováno finanční plánování a řízení peněžních toků v podniku s využitím poznatků z teoretické části. Na základě vykonané analýzy byly učiněny návrhy a doporučení, které pomohou zavést v podniku finanční řízení a plánování.

Klíčová slova: finanční tok, výdaje, příjmy, finanční plán, likvidita

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with cash flow management in the selected company, which is part of the manufacturing industry. In the theoretical part a literature research focused on the methods of CF statement preparation and CF advantages and weaknesses was conducted. The thesis then describes financial planning and risks and factors that affect it. In the practical part financial planning and cash flow management in the selected company using the theoretical part's knowledge was analysed. Based on the performed analysis recommendations and suggestions were made. This could help the company with introducing financial management.

Keywords: cash flow, incomes, outgoings, financial plan, cash position

Ráda bych tímto vyjádřila poděkování vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Kateřině Struhařové za odborné vedení, cenné připomínky a čas, který mi ochotně věnovala při tvorbě této práce.

Děkuji i vybranému podniku, že mi byl ochoten poskytnout jejich data, která jsem použila při zpracování praktické části této práce.

„Jestli najdeš v životě cestu bez překážek, určitě nikam nevede.“

- Arthur C. Clarke

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 CASH FLOW.....	11
1.1 VÝHODY.....	12
1.2 SLABÉ STRÁNKY.....	13
2 SESTAVENÍ VÝKAZŮ CASH FLOW.....	14
2.1 PŘÍMÁ METODA	14
2.2 NEPŘÍMÁ METODA.....	14
3 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE.....	18
3.1 KRÁTKODOBÉ A DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ	21
3.2 RIZIKA VE FINANČNÍM PLÁNOVÁNÍ.....	23
3.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ.....	24
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	25
4.1 EKONOMICKÁ ČINNOST	27
4.2 EKONOMICKÁ DATA	28
4.3 PRŮMYSLVÉ ODVĚTVÍ A EKONOMICKÁ SITUACE	29
5 ANALÝZA SKUTEČNÉHO STAVU ŘÍZENÍ CASH FLOW.....	31
6 NASTAVENÍ VÝPOČTU CASH FLOW	37
6.1 PŘÍMÁ METODA	37
6.2 NEPŘÍMÁ METODA.....	38
7 DOPORUČENÍ.....	41
ZÁVĚR	43
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	44
ELEKTRONICKÉ ZROJE	45
SEZNAM OBRÁZKŮ	46
SEZNAM TABULEK.....	47

ÚVOD

Řízení peněžních toků je základním pilířem pro finančně stabilní a prosperující společnost, jelikož mezi základní cíli každého podniku by měla být maximalizace jeho tržní hodnoty a dlouhodobá tvorba zisku. Již v minulém století se o tuto oblast začali zajímat popřední ekonomové, kteří zjistili, že k základním účetním výkazům jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty, něco chybí. Něco, co by charakterizovalo podnik z hlediska čistých příjmů a výdajů. A tak začal vznikat přehled o peněžních tocích, který má každá ekonomika přizpůsobený dle svých požadavků a potřeb.

Potřeba sledování a plánování příjmů a výdajů je důležitá nejen u velkých společností a korporací, ale též u malých a středně velkých podniků. Jelikož byla doposud ekonomická situace velmi příznivá – investovalo se, vznikaly nové firmy, zvyšovala se životní úroveň, rostla průměrná mzda a firmy byly schopné své zaměstnance zaplatit – nepovažovalo mnoho firem řízení finančních toků za nutné. Znenadání vznikla začátkem roku 2020 celosvětová pandemie způsobená koronavirem, která ochromila a téměř úplně zastavila ekonomický růst na celém světě. Tato situace tudíž postihla všechny podniky a podnikatelé, každého jednoho a v různé míře.

Práce si proto klade za cíl zavést do analyzovaného podniku dostatečné nástroje pro řízení finančních zdrojů tak, aby byl i nadále provozuschopný, likvidní a rentabilní. Na základě analýzy aktuálního stavu byly navrženy jednotlivá opatření pro zavedení důkladnějšího finančního řízení. Jedná se především o zavedení finančního plánování a souboru dalších opatření pro zabezpečení kladného cash flow.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení aktuálního stavu finančního řízení ve vybraném podniku a následně na základě získaných informací navrhnout vhodné nástroje a řešení pro zlepšení finanční situace podniku a řízení jeho finančních zdrojů.

Díličními cíli jsou dále návrhy finančních plánů a sestavení podkladů pro vývojáře účetního programu z důvodu zásadní opravy přehledu o peněžních tocích, který je formálně nevyhovující.

V teoretické části bude využita především literární rešerše věnovaná problematice řízení finančních toků, finančního plánování a sestavení přehledu o peněžních tocích. Bude zde vysvětlena důležitost komplexního finančního řízení jako součást vrcholového managementu i u malých účetních jednotek a jeho přínos pro finanční zdraví podniku.

Hlavní metoda, která bude použita při zpracování praktické části, bude analýza obsahu poskytnutých dokumentů od roku 2016. Vzhledem k tématu budou použity účetní výkazy a ukázky souvisejících exportů z účetního programu.

Dále proběhne nestandardizované pozorování každodenních situací a rozhodování v podniku a několik nestandardizovaných rozhovorů s pracovníky ekonomického oddělení, obchodními manažery a jednateli, jako součást kvalitativního výzkumu. Rozhovory budou zahájeny i s vývojáři účetního systému s nabídkou pomoci při úpravě nevyhovujícího účetního výkazu.

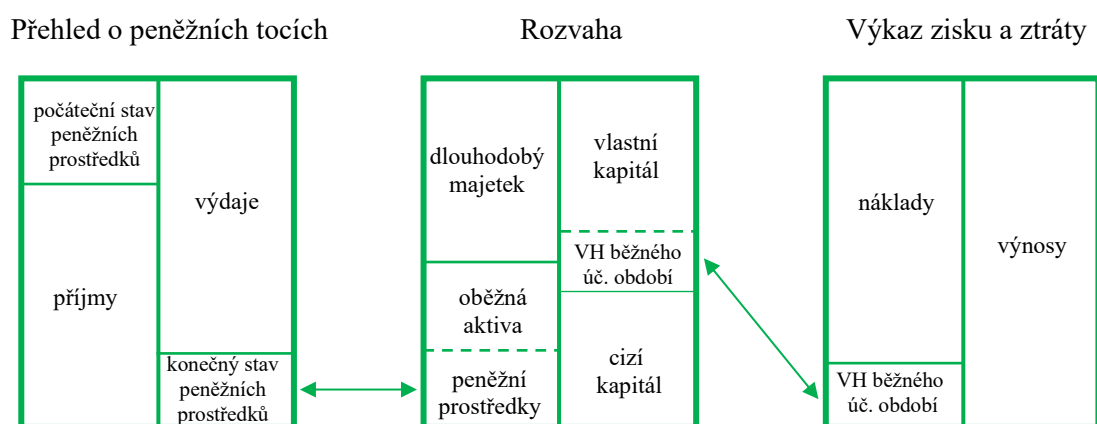
Na základě zmíněných technik sběru dat a celkové analýzy finančního řízení bude provedeno zhodnocení situace v podniku. To bude podkladem pro zásadní doporučení a návrhy vhodné pro vybraný podnik a jejich praktické zavedení tak, aby je podnik za pomoci výstupů z účetního programu mohl využít ve svůj prospěch při finančním řízení, optimalizaci nákladů a maximalizaci výnosů. Cílem práce je rovněž spolupráce s vývojáři na vytvoření nového, správného exportu přehledu peněžních toků z účetního systému.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CASH FLOW

Vykazování a řízení cash flow má historické kořeny počátkem 60. let 20. století v USA, kde začalo být předmětem diskuse a následně i přišlo doporučení zařadit výkaz cash flow do účetní závěrky. Koncem 80. let 20. století již bylo vykazování peněžních toků povinné i ve Velké Británii, avšak Evropská unie udělila pouze doporučení dalším členským zemím jej používat. Byl rovněž vytvořen mezinárodní účetní standard IAS 7 pro jednotné vykazování a jeho poslední revize proběhla v lednu 2016 s účinností od 1.1.2017. (Sedláček, 2010, s. 47)

Potřeba vyjádření a řízení peněžních toků a peněžních ekvivalentů tudíž vyvstala nejen v souvislosti s rozvíjejícím se finančním řízením v ekonomicky vyspělých zemích, nýbrž samotná praxe si vyžádala další výkaz, který vyřeší časový nesoulad mezi výnosy a náklady, které jsou součástí rozvahy a mezi skutečnými příjmy a výdaji. Tento výkaz se nazývá přehled o peněžních tocích a je povinnou součástí účetní závěrky podniků spadajících do kategorie středních a velkých účetních jednotek dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Přehled o peněžních tocích je úzce propojen s rozvahou a výkazem zisku a ztráty a graficky je to znázorněno na obrázku 1.



Obrázek 1 Propojení účetních výkazů; Zdroj: Knápková (2017, s. 62), Vlastní zpracování

Peněžní prostředky jsou především hotovostní peníze, ceniny a prostředky na bankovních účtech včetně přečerpaní. Za peněžní ekvivalenty je považován krátkodobý finanční majetek, který je vysoce likvidní a snadno v krátkém čase směnitelný za předem známou částku. Jsou to například krátkodobé cenné papíry určené k obchodování nebo vklady peněžních prostředků s nejdelší výpovědní dobou 3 měsíce. (Šteker, 2016, s. 241). V pojmání zahraničních autorů patří do cash flow finanční prostředky, které má společnost

k dispozici na útratu po tom, co pokryl všechny provozní náklady, závazky a zaplatil povinné daně (King, 2016, s. 2).

Pro

Sestavení cash flow se využívá ve finanční analýze nebo také při oceňování podniku či majetku. Na jeho základě jsou postaveny výpočty některých finančních ukazatelů, jako např.:

- doba splácení dluhů = $\frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$
- likvidita provozního cash flow = $\frac{\text{provozní cash flow}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- míra samofinancování investic = $\frac{\text{provozní cash flow}}{\text{investice}}$
- rentabilita vlastního kapitálu z cash flow = $\frac{\text{provozní cash flow}}{\text{vlastní kapitál}}$

Další jeho využití je při dlouhodobém nebo i krátkodobém strategickém finančním plánování, které je podrobněji popsáno v kapitole 3.1.

1.1 Výhody

Mezi hlavní výhody sestavování cash flow patří jeho poměrně nenáročný koncept, který bývá snadný na pochopení, samozřejmě, v závislosti na zvolené metodě a dostupných zdrojích. Přehled o peněžních tocích je důležitý účetní výkaz, který generuje informaci o změně finančních prostředků, či už kladné nebo záporné. Ačkoliv je jedním z hlavních cílů každého podniku maximalizace jeho hodnoty a růst tržeb, bude mu při záporném cash flow přetrvávajícím několik po sobě jdoucích období hrozit zánik i při stále stejných nebo i mírně rostoucích tržbách. Podnik je závislý na schopnosti generovat kladný cash flow.

Samotný cash flow není ovlivněn účetními předpisy a standardy, a právě proto je jeho hodnota vypovídající o životaschopnosti mnohem vyšší než třeba hodnota zisku. Příkladem mohou být například skladové zásoby nebo výdaje na pořízení majetku, které neovlivní zisk, ale právě naopak cash flow, a to záporně.

Věřitelé se rovněž zaměřují více na platební schopnost nežli na ziskovost podniku. Je pro ně důležitější, aby jim podnik byl schopen pravidelně, na základě smluvních ujednání, schopen splácet svůj dluh, tudíž aby měl volné finanční prostředky v okamžiku splátky.

Jako na výhodu cash flow by se dalo pohlížet i tak, že jej je možné dlouhodobě plánovat s vysokou přesností na rozdíl od zisku, který je ovlivněn mnoha faktory. Při plánování cash flow jsou zohledněna možná rizika, které jsou blíže popsány v kapitole 3.2.

1.2 Slabé stránky

Významně slabou stránkou cash flow je dle Kinga (2017, s. 1) vyplácení vysokých částek podílů na zisku, které je pravděpodobně historicky způsobeno vývojem v podnikatelském sektoru, a to právě i v situacích, kdy by bylo strategičtější ponechat kapitál v společnosti pro hladší finanční chod.

Pokud společnost nemá zavedeno finanční plánování ve smyslu kontrolního orgánu neboli finančního manažera či kontrollera, může to způsobit nečekaný a neodvratitelný zánik již dlouhodobě prosperující společnosti (Stice, 2017, s. 3). Sestavení výkazů cash flow

Výkazy cash flow je možné sestavit pomocí dvou odlišných metod, které se v praxi využívají, je to přímá a nepřímá metoda. Vzhledem k jejich odlišnostem a specifikám bude každá z nich popsána ve zvlášť kapitole.

2 SESTAVENÍ VÝKAZŮ CASH FLOW

Výkazy cash flow je možné sestavit pomocí dvou odlišných metod, které se v praxi využívají, je to přímá a nepřímá metoda. Vzhledem k jejich odlišnostem a specifikám bude každá z nich popsána ve zvlášť kapitole.

Základním principem je rovnice:

Počáteční stav peněžních prostředků + příjmy – výdaje = konečný stav peněžních prostředků

2.1 Přímá metoda

Základní metodou výpočtu cash flow je přímá metoda. Spočívá ve sledování skutečných příjmů a výdajů v daném účetním období.

Tato metoda má přehlednější a lépe využitelný výstup, protože jsou zde jednoduše naznačeny znamínkem finanční toky vně a dovnitř podniku. Stále se však, kupodivu, objevují argumenty proti této metodě, a to kvůli její údajné složitosti a nepoužitelnosti, což je dle Kaloudy (2019, s. 89) naprosto nesmyslné a účelové s cílem vyřadit tuto metodu určení cash flow ze standartních úvah.

V podvojném účetnictví většinou nejsou konkrétní platby podrobně sledovány, proto je nutné je dohledávat a třídit. Rovněž nejsou patrné zdroje a užití finančních prostředků (Knápková, 2017, s. 54). Náročnost hledání a třídění závisí na velikosti podniku a struktuře jeho dokladů.

Sestavení cash flow přímou metodou se i navzdory tomu hojně využívá při krátkodobém finančním plánování finančními manažery nebo controllery. Jedná se o dobu v rozsahu jednoho měsíce až čtvrtletí a potřebná data máme k dispozici v průběhu celého účetního období. Pokud to je z části umožní účetní program, lze s těmito daty neomezeně pracovat, např. zjistit týdenní splatnosti pohledávek a závazků, výše daňové povinnosti nebo nadměrného odpočtu, příp. jiných dalších závazků nebo pohledávek.

2.2 Nepřímá metoda

Tato metoda se používá pro sestavení výkazu přehled o peněžních tocích, a proto má již stanovenou strukturu, přesně jak rozvaha nebo výkaz zisku a ztráty.

Výpočet nepřímou metodou se zdá na první pohled složitější. Není tomu tak, pokud jsou k dispozici správná data. Sestavuje a lépe se počítá z již uzavřených účetních výkazů, na

rozdíl od cash flow sestavovaného přímou metodou. Nepřímou metodou se tedy sestavuje cash flow pro dlouhodobé plánovací období, cca. do 5 let.

Základem je výsledek hospodaření běžného období před zdaněním (EBT), který se transformuje dle následujících pravidel (Knápková, 2017, s. 55):

- a. náklad není současně i výdajem – např. nákup na fakturu, odpisy DM
- b. výdaj není současně i nákladem – např. nákup DM, úhrada faktury, poskytnuté zálohy
- c. výnos není současně i příjmem – např. prodej na fakturu
- d. příjem není současně výnosem – např. přijaté zálohy

Cash flow nepřímou metodou se skládá z výpočtu cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Tyto dílčí výpočty na sebe navazují a jejich výsledkem je konečný stav peněžních prostředků, který odpovídá hodnotě v rozvaze, ale je možné dílčí peněžní toky spočítat i zvlášť. Základem pro jejich výpočet je rozdíl mezi běžným obdobím a minulým obdobím u položek rozvahy a výsledný rozdíl každé položky se buď připočítá nebo odpočítá, a to podle konkrétních případů uvedených v tabulce 1 níže. Obecně je možné říct, že zvýšení hodnoty aktiv má za následek snížení finančních prostředků, tj. má záporný cash flow a naopak snížení aktiv zvyšuje CF. U pasiv to bude obráceně, zvýšení pasiv je většinou spojené s nárůstem finančních prostředků a jejich pokles působí na cash flow záporně.

$$\text{Celkový CF} = \text{CF}_{\text{provozní činnost}} + \text{CF}_{\text{investiční činnost}} + \text{CF}_{\text{finanční činnost}}$$

Cash flow z provozní činnosti je základním zdrojem financování a je vytvořený vlastní (hospodářskou) činností, tzv. samofinancování podniku. Jedná se tedy o finanční toky, které jsou spojené s provozem podniku, např. změna pohledávek, závazků či stavu zásob. Výsledná hodnota by měla být kladná, protože pokud podnik nevytváří zisky ze své hlavní činnosti a není schopen samofinancování, má menší pravděpodobnost, že bude vhodným kandidátem pro vnější financování např. od bankovních subjektů. Cash flow z provozní činnosti vyjadřuje životaschopnost podniku a pravděpodobnost jeho dalšího fungování.

Cash flow z investiční činnosti se týká dlouhodobého majetku. Při jeho výpočtu se vždy vychází z brutto hodnoty, tj. z pořizovacích cen. Poskytuje informace o tom, zda podnik a v jaké míře investuje a vkládá své peněžní prostředky do dlouhodobých aktiv. Investice do dlouhodobých aktiv jsou základním předpokladem pro budoucí rozvoj podniku, jeho konkurenceschopnosti a zisků. Výsledná hodnota bývá většinou záporná, avšak toto není

nutné hodnotit negativně, protože podnik investuje a znamená to, že chce zachovat a zhodnotit podnik.

Cash flow z finanční činnosti zahrnuje změny ve výši a struktuře vlastního a cizího kapitálu. Hlavními položkami jsou dlouhodobé dluhy, základní kapitál, kapitálové fondy a dividendy, resp. podíly na zisku. Na jeho základě je možné předpokládat pravděpodobnost potřeby dalších peněžních prostředků, které bude podnik potřebovat.

V tabulce 1 jsou sice uvedeny jednotlivé položky pro výpočet cash flow nepřímou metodou, ale není tam uvedeno, do jakého řádku v samotném přehledu o peněžních tocích patří, viz obrázek 2.

Tabulka 1 Výpočet cash flow nepřímou metodou; Zdroj: Knápková (2017, s. 56), Kalouda (2019, s. 90); Vlastní zpracování

Počáteční stav peněžních prostředků	
VH běžného období (před zdaněním)	
+	odpisy (trvalé úpravy DM)
+	tvorba dlouhodobých rezerv
+	přírůstek krátkodobých závazků
+	přírůstek časového rozlišení pasiv
+	úbytek pohledávek
+	úbytek časového rozlišení aktiv
+	úbytek zásob
-	rozpuštění dlouhodobých rezerv
-	úbytek krátkodobých závazků
-	úbytek časového rozlišení pasiv
-	přírůstek pohledávek
-	přírůstek časového rozlišení aktiv
-	přírůstek zásob
Σ	Cash flow z provozní činnosti
+	úbytek DHM (prodej)
+	úbytek akcií, dluhopisů a CP
-	přírůstek DHM (nákup)
-	přírůstek akcií, dluhopisů a CP
Σ	Cash flow z investiční činnosti
+	přírůstek dlouhodobých dluhů
+	přírůstek vlastního jmění (z emise akcií)
-	úbytek dlouhodobých dluhů
-	výplata dividend
Σ	Cash flow z finanční činnosti
Konečný stav peněžních prostředků	

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

za období od 1.1.2019 do 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

IČ:

Název a sídlo účetní jednotky

FIRMA ABC s.r.o.

Sestaveno dne: 30.6.2020

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
P.	Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období		
PENĚŽNÍ TOKY Z HLAVNÍ VÝDĚLEČNÉ ČINNOSTI (PROVOZNÍ ČINNOST)			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním		
A.1.	Úprava o nepeněžní operace		
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv(+) s vyj. zúst. ceny a dále umoř. opr. pol. k majetku		
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv		
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv, vyúčt. do výnosů -, do nákladů +		
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)		
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+), s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku a vyúčtované výnosové úroky (-)		
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace		
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pr.kap.		
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu		
A2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-) au čas. rozlišení		
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-) pu čas. rozl.		
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)		
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního maj. nespádající do PP a ekv.		
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním		
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodob. maj. (-)		
A.4.	Přijaté úroky (+)		
A.5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky za minulé období (-)		
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)		
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti		
PENĚŽNÍ TOKY Z INVESTIČNÍ ČINNOSTI			
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv		
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv		
B.3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám		
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti		
PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍCH ČINNOSTÍ			
C.1.	Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků na PP a ekv.		
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na PP a ekv.		
C.2.1.	Zvýšení PP a ekv. z titulu zvýšení základního kapitálu (RF) (+)		
C.2.2.	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům (-)		
C.2.3.	Další vklady PP společníků a akcionářů		
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)		
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)		
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zapl. srážkové daně (-)		
C***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti		
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků		
R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období		

Podpisový záznam

Obrázek 2 Přehled o peněžních tocích; Zdroj: Form Studio (Kastner software)

3 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE

Jak již bylo zmiňováno, finanční stabilita založena především na vyváženém cash flow je základním pilířem prosperujícího a ekonomicky zdravého podniku. Je to aspekt řízení, který je ovlivnitelný, a proto se s ním dá dobře pracovat.

Finanční plánování je jedním nástrojů komplexního řízení managementu, který se dělí na strategické, taktické a operativní řízení. Plánováním se rozumí vyvíjení určitých činností směřujících k dosažení takové situace, jakou bychom chtěli mít v budoucnu. Je to rozhodovací proces, který se skládá z návrhů, jejich vyhodnocení a výběru nejvhodnějších řešení.



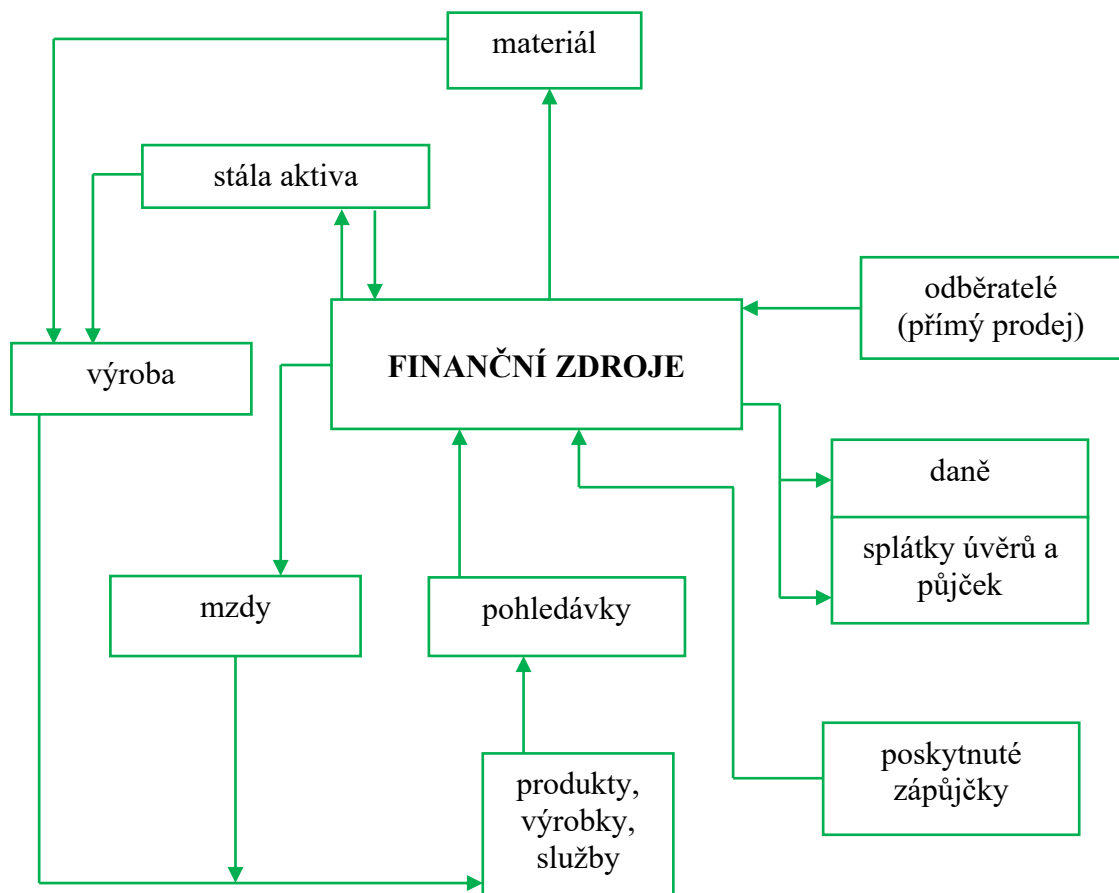
Obrázek 3 Organizační a řídicí hierarchie; Zdroj Keřkovský (2015, s. 1), Vlastní zpracování

Všechny struktury v hierarchii, viz obrázek 3, na sebe navazují nebo jsou úzce propojeny. Strategické řízení by mělo probíhat „shora – dolů“, avšak při realizaci zvolených strategických cílů a plánů zde musí existovat i cesta „zdola – nahoru“. Měl by to být proces, který nikdy nekončí, který zahrnuje na sebe navazující kroky, a který se aktivně přizpůsobuje změnám vně i uvnitř podniku (Keřkovský, 2015, s. 11). Není jednoduché jej sestavit a nelze jej plnohodnotně vytvořit tzv. „na koleně“ bez jakýchkoliv odborných znalostí a zkušeností.

Před sestavením jakéhokoliv finančního plánu nebo finanční strategie by proto každý podnik měl zvážit zpracování interní nebo externí analýzy pro vytvoření finanční strategie.

Dokonce dle Keřkovského (2015, s. 87) je samotná analýza prvním důležitým krokem, který je za potřeby udělat, než vůbec začneme celou finanční strategii sestavovat. Hlavním úkolem analýzy je vyhodnotit všechny významná rizika a faktory, které mají podstatný vliv na finanční toky a se kterými je nutno při sestavování finanční strategie počítat. Keřkovský (2015, s. 87) doporučuje zajistit následující dílčí kroky k získání co nejpřesnější analýzy a zajištění toho, abychom nezapomněli na žádnou podstatnou oblast nebo faktor.

1. *Analýza nadřazené strategie („Analýza nadřazeného patra“)*
2. *Analýzy externího prostředí / okolí firmy*
 - a. *Analýza společenského okolí firmy*
 - b. *Analýza odvětví specificky zaměřená na oblast financí*
 - c. *další externí analýzy (vývoj cen technologií, kurzových vlivů, ...)*
3. *Analýzy očekávání „stakeholders“ ve vztahu k oblasti financí*
4. *Analýza interního prostředí firmy z hlediska finanční strategie*
5. *Na závěr – SWOT analýza s nejdůležitějšími závěry ze všech uskutečněných analýz*



Obrázek 4 Faktory ovlivňující peněžní toky společnosti; Zdroj: Vetrov (2017, s. 430);

Vlastní zpracování

Komplexní analýza je opravdu nezbytná, ale je potřebné si uvědomit i to, jak jsou propojeny finanční toky přímo v podniku, kam peníze odcházejí a odkud přicházejí.

Na obrázku 4 jsou znázorněny všechny tyto souvislosti v rámci fungování podniku. Podle toho je možné, v případě potřeby, vyhledat problematické oblasti a začít je neodkladně řešit, zvolit vhodnou finanční strategii, aby se pak podnik z dlouhodobého hlediska nedostal do nevyřešitelné finanční nesnáze.

Keřkovský (2015, s. 14) preferuje tzv. model strategického řízení BIBS, který je tvořen na sebe navazující firemní, obchodní a funkční úrovní. Uplatňuje se zde řízení „shora – dolů“, které vytváří dlouhodobé, důležité strategické cíle a ty se na dalších, nižších, stupních řízení štěpí a rozpracovávají na dílčí cíle. V každé úrovni je potřeba si zodpovědět základní otázky a zvážit faktory, které jej ovlivňují, jak je to zobrazeno v tabulce 2.

Metodologie je v každém stupni strategie odlišná, je potřeba ji přizpůsobit na míru cílům a smyslu analýzy, ale najdou se i společné prvky. Při analýze vnějšího prostředí je potřeba počítat hlavně s dynamickými jevy, vývojovými trendy, které nemusí být znatelné nebo významné v aktuální situaci, ale je možnost, že jej do budoucna zasáhnou jako potenciální hrozby a příležitosti. Při analýze interního prostředí je naopak rozhodující aktuální situace a je zde potřebné zjistit nejvýznamnější problémy, nebo slabiny a hrozby, které je nutno navrženou strategií eliminovat, a naopak využít silné stránky a příležitosti (Keřkovský, 2015, s. 15).

Tabulka 2 Hierarchie firemních strategií v modelu BIBS; Zdroj: Keřkovský (2015, s. 15);
Vlastní zpracování

Strategie	Klíčová rozhodování	Faktory ovlivňující rozhodování
Firemní (Corporate)	Jaké podnikání? Co získat a čeho se zbavit? Kam investovat?	– poslání firmy – interní situace – konkurence – ekonomické, politické a sociální prostředí, ...
Obchodní (Business)	Jaké strategické cíle a formy konkurenčního boje pro daný trh?	– dynamika a stav trhu – aktivity konkurence – vývoj technologií – omezení zdrojů, ...
Funkční (Functional)	Jak podpořit obchodní strategie specifickými strategickými aktivitami?	– nadřazené strategické cíle – disponibilní zdroje, technologie, ...

V každé společnosti, která má kvalitně zavedené a fungující finanční řízení a strategii, tvoří zisk neboli pozitivní peněžní toky, se nemusí management bát o přežití, nýbrž mají prostor na promyšlení nových investic a dalších dlouhodobých strategií.

Dobrého finančního manažera je možno přirovnat k loďnímu navigátorovi, který i když lodi přímo nevelí, naviguje ji, aby se nedostala do nebezpečných vod.

3.1 Krátkodobé a dlouhodobé plánování

Dlouhodobý finanční plán je základním zdrojem strategického řízení podniku, i když někteří autoři, např. Kalouda (2019, s. 43) tvrdí, že *bezpodmínečné spojování dlouhodobého horizontu rozhodování se strategickou povahou rozhodnutí je minimálně nepřesné.*

Významnými prvky, které ovlivňují rozhodování v dlouhodobém horizontu jsou kapitálové (majetkové) struktury a investiční rozhodnutí. Tato rozhodnutí jsou výsledkem dlouhodobého zvažování a závazků, proto je nelze jednoduše zrušit nebo přerušit. Podnik plánuje investice několik let dopředu, zvažuje možnosti financování a rovněž je jimi svázán na několik budoucích let.

Struktura majetku se vyjadřuje v podobě provozní páky. Řízení provozní páky směřuje z dlouhodobého hlediska k řízení efektivity investic (Kalouda, 2019, s. 43).

$$\text{provozní páka} = \frac{\text{fixní aktiva}}{\text{oběžná aktiva}}$$

Struktura podnikového kapitálu se vyjadřuje v podobě finanční páky. Získáváme cennou informaci, v jakém poměru má podnik cizí a vlastní zdroje a jestli je případně možné se dále zadlužovat nebo má podnik kapitál pro další investice.

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní zdroje}}$$

Podnik může investovat do finančního nebo investičního majetku. U finančních investic je důležitým faktorem jejich rizikovost, likvidita a výnosnost, zatím co u věcných investic je kladen důraz na efektivnost investice, jejich přínos, finanční úsporu a též tvorbu zisku.

Dlouhodobé finanční nebo strategické plánování v různé míře ovlivňuje krátkodobé rozhodování a dílčí cíle. Konkrétní cíle, krátkodobé i dlouhodobé, a jejich aktualizace, ovlivňuje zásadně velikost podniku. Podnik v kategorii malé účetní jednotky do 50 zaměstnanců by si mohl nastavit následující dlouhodobé cíle, které také závisí na konkrétním oboru podnikání, jako např.:

- rozšíření technologických možností
- expanze do jiného kraje, příp. jiné země
- zajištění vysoce kvalifikovaných, stále se vzdělávajících a motivovaných zaměstnanců
- rozšíření podnikatelských aktivit

Součástí dlouhodobého plánování bývá i sestavení výkazů, a to konkrétně plánů tržeb, plánovaného cash flow, plánové rozvahy, plánového výkazu zisku a ztráty, příp. rozpočtu investičních výdajů a dlouhodobého cizího kapitálu (Sedláček, 2010, s. 145-146).

Tip pro management od Sedláčka (2010, s. 147) zní, že se vyplatí pečlivě sledovat, které položky ovlivňují plán nejvíce a které jsou zanedbatelné. Jedná se o tzv. test citlivosti plánu na změny, který jim pak, při úpravě plánů nebo sestavování nových plánů, umožní se soustředit se na kritické položky a především faktory, které je negativně ovlivňovaly.

Krátkodobé finanční plány, nebo-li rozpočty, vycházejí z dlouhodobých plánů stanovených manažery podniku. Sestavují se nejbližší časové období dnů, týdnů nebo i např. na nadcházející čtvrtletí.

Vzhledem k tomu, že se jedná o plány na krátké období, pozbývá smysl sestavovat všechny výkazy a plány tak, jak se sestavují při dlouhodobých finančních plánech. V tomto případě je postačující sestavení plánu cash flow přímou metodou, protože hlavním cílem bývá zajištění peněžních prostředků a tím i likvidity podniku. K sestavení plánu cash flow je potřeba znát všechny pohledávky a závazky podniku a také to, jak jsou dodržovány splatnosti faktur, zda odběratelé platí včas nebo nikoliv a totéž na straně dodavatelů. Na základě těchto informací a zkušeností je možné plán cash flow sestavovat s větší přesností, a tudíž s větší relevancí.

Příjem a výdaj peněžních prostředků je potřeba sledovat a monitorovat, protože se zde vyskytují problémové oblasti (Kalouda, 2019, s. 44):

- optimalizace struktury oběžných aktiv (kalkulace nákladů)
- optimalizace struktury krátkodobého kapitálu (krátkodobých zdrojů)
- optimalizace ochrany proti finančním rizikům (přiměřenost použitých prostředků k eliminaci rizika)

3.2 Rizika ve finančním plánování

Riziko, v širším slova smyslu, je rozdíl mezi očekávaným a skutečným výsledkem, který byl ovlivněn různými faktory vně a uvnitř podniku (Miculeac, 2017, s. 107). Rizika jsou nedílnou součástí finančního řízení na všech úrovních. Řízení rizik je rychle se rozvíjející obor i s ohledem na stále a nepředvídatelně se měnící ekonomické a finanční situaci. Stále se proto objevují různé názory, co vlastně risk management obsahuje, jak by se s ním mělo pracovat a k čemu je opravdu dobrý (Oral, 2014, s. 1).

Samotné rizika můžeme je rozdělit do dvou různých kategorií:

- ovlivnitelné a neovlivnitelné lidským faktorem
- vnější a vnitřní rizika podniku

Při řízení rizik ve finanční strategii udává Keřkovský (2015, s. 78) tyto hlavní rizika:

- úvěrové riziko
- likvidní riziko
- úrokové riziko
- devizové riziko
- odpovědnost za škodu
- majetkové riziko

Podklady, které jsou používány při hodnocení rizik zahrnují historická data podniku, úvěrové smlouvy, pojistné smlouvy, audity, historická tržní data nebo též analýzy podnikatelského prostředí, jako např. SWOT nebo Porterův model.

Z dlouhodobé hlediska je eliminace rizika stejně efektivní jako jejich ponechání, ale v krátkodobém horizontu může mít nezajištění rizik až likvidační následky. Pokud ale nemá riziko podstatný vliv na podnik, je lepší se jej ani nesnažit eliminovat, protože snaha o jeho eliminaci může mít negativnější dopad než samotná riziková situace. Každý podnik si ale musí specificky stanovit, jaké rizika jsou pro něj významné, a které méně. (Kalouda, 2019, s. 78).

S výši rizika je úzce spojená výnosnost investice, čím vyšší je riziko, tím vyšší je výnosnost. Podnik si musí zvážit, zda-li se mu do dané investice vyplatí investovat, i když její rizikovost je vysoká a zda-li si třeba může dovolit o vložené finanční prostředky přijít. Pokud ale

investice dopadne dobře, může výrazně zlepšit cash flow. Je to vždy tak trochu sázkou do loterie.

3.3 Faktory ovlivňující finanční plánování

Faktory, které ovlivňují plánování jsou z části podobné s riziky, která se mohou objevit v jeho průběhu. Rizikové faktory již byly zmíněny v kapitole 3.2. Dále je zde nutné brát do úvahy i faktor času, který spočívá v časovém nesouladu rozhodnutí a jeho následků, a to znamená, že podnik již dnes tvoří svůj budoucí cash flow.

Tyto faktory by ještě bylo možné rozdělit na interní a externí, protože vnitřní prostředí podniku je právě tím, kde se celé řízení odehrává. Velikost podniku sehrává důležitou roli, protože střední a velké podniky finanční řízení určitě mají, zatím co u těch menších zaostává nebo vůbec není zavedeno. Podnět pro finanční řízení a plánování musí přijít zevnitř podniku, od zaměstnanců nebo vedení, kteří ho dále implementují a rozvíjejí. Až je toto řízení zavedené, postupuje se dále a ve větší míře k externím faktorům, které by mohli ovlivnit nebo již ovlivňují podnik. K tomuto se používá SLEPT analýza, tzv. analýza širšího vnějšího okolí podniku a je zaměřena především na budoucí vývoj, který by mohl pro podnik znamenat příležitosti nebo hrozby. Akronym SLEPT je tvořen z anglických slov, kterých se analýza týká:

S – (social) – společenské a demografické faktory – velikost populace, věková struktura, míra nezaměstnanosti, znalost cizích jazyků, kariérní přístup na úkor založení rodiny, rozmáhající se home-office, ...

L – (legal) – právní faktory – právní normy státu

E – (economic) – ekonomické faktory – poptávka a nabídka služeb a zboží, inflace, fiskální politika, situace na kapitálových trzích, hospodářská politika státu, ...

P – (political) – politické faktory – politická strana u moci a její podpora obchodu, vzdělávání, činnost veřejné správy, embarga a omezení, ...

T (technological) – technologické faktory – technologický rozvoj, dostupnost technologických novinek a jejich uplatnění, ...

Podrobný koncept SLEPT analýzy nebude vzhledem na jeho rozsah předmětem dalšího popisu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. §1b stanovuje kategorizaci účetních jednotek podle velikosti na mikro, malé, střední a velké účetní jednotky (viz tabulka 1). Podle ní patří vybraný podnik v aktuálním účetním období do kategorie malé ÚJ s povinným auditem. Zmiňovaný zákon je doplněn vyhláškou č. 500/2002, která již dále stanovuje povinnost ve vykazování (viz tabulka 2). Povinnost auditu vyplývá ze ZoÚ §20 odst. 1 písm. a 1 písm. b, který jej stanoví pro všechny střední a velké ÚJ a odstavec 1 písm. c a 1 písm. d, který jej určuje specificky u malých ÚJ:

c) malé účetní jednotky, pokud jsou akciovými společnostmi nebo svěřenskými fondy podle občanského zákoníku a k rozvahovému dni účetního období, za něž se účetní závěrka ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího, překročily nebo již dosáhly alespoň jednu z uvedených hodnot

1. aktiva celkem 40 000 0000 Kč,

2. roční úhrn čistého obratu 80 000 000 Kč,

3. průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 50,

d) ostatní malé účetní jednotky, pokud k rozvahovému dni účetního období, za něž se účetní závěrka ověřuje, a účetního období bezprostředně předcházejícího, překročily nebo již dosáhly alespoň 2 hodnoty uvedené v písmeni c) bodech 1 až 3.

Vybraný podnik je auditován již od účetního období za rok 2016 a dle auditorských zpráv je konstatováno, že ÚZ podává věrný a poctivý obraz aktiv a pasiv, nákladů a výnosů společnosti a výsledku jeho hospodaření v souladu s českými účetními předpisy.

Z tabulky 2 je možné vidět, že podnik nemá povinnost sestavovat přehled o peněžních tocích, tudíž se ním tolik nezabývá a nevyužívá ho na úrovni managementu.

Tabulka 3 Kategorizace podniků podle velikosti; Zdroj: Zákon o účetnictví; Vlastní zpracování

ÚJ	Aktiva	Obrat	Počet zaměstnanců
Mikro	do 9 mil. Kč	do 18 mil. Kč	do 10
Malá	do 100 mil. Kč	do 200 mil. Kč	do 50
Střední	do 500 mil. Kč	do 1 mld. Kč	do 250
Velká	nad 500 mil. Kč	nad 1 mld. Kč	nad 250

Tabulka 4 Účetní výkazy podle velikosti ÚJ; Zdroj: Zákon o účetnictví; Vlastní zpracování

Výkaz		ÚJ
Výkaz zisku a ztráty	<i>v plném rozsahu</i>	<i>mikro, malá, střední a velká s povinným auditem</i>
	<i>ve zkráceném rozsahu</i>	<i>mikro a malá bez povinného auditu*</i>
Rozevaha	<i>v plném rozsahu</i>	<i>mikro, malá, střední a velká s povinným auditem</i>
	<i>ve zkráceném rozsahu</i>	<i>mikro a malá bez povinného auditu</i>
Přehled o peněžních tocích		<i>střední, velká a obch. spol.</i>
Příloha k účetní závěrce	<i>v plném rozsahu</i>	<i>mikro, malá, střední a velká s povinným auditem</i>
	<i>ve zkráceném rozsahu</i>	<i>mikro a malá bez povinného auditu</i>
Přehled o změnách ve vlastním kapitále		<i>střední, velká a obch. spol.</i>

* pokud není obchodní společnost

4.1 Ekonomická činnost

Vybraný podnik patří do zpracovatelského průmyslu a jeho hlavní ekonomická činnost je dle klasifikace CZ-NACE – Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení (C 25). Patří sem zejména kovové výrobky, které mají statickou funkci a jsou to např. nádrže, konstrukce či zásobníky. Podnik působí na trhu nepřetržitě již mnoho let a za tu dobu firma inovuje a dosáhla dnešních výsledků, přestěhoval se z nájemních prostor do vlastních výrobních hala a administrativních prostor pro technické pracovníky. V posledních letech probíhá i modernizace technologického vybavení a díky tomu dokáže zpracovávat i větší množství zakázek, rozměrově i časově.

Z technologického možností je vhodné neopomenout technologii páskování, technologii pro volné lakování, CNC obráběcí stroj na tvarované pálení plechů a CNC pilovrtací centrum. Snaží se být vždy krok napřed.

K dalším ekonomickým činnostem patří podle kategorizace CZ-NACE výroba elektřiny (D 35), specializované stavební činnosti (F 43) a ostatní maloobchod v nesespecializovaných prodejnách (G 47).

4.2 Ekonomická data

V této bakalářské práci budou použity a porovnány ekonomické údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za posledních 5 účetních období vybraného podniku, a to 2015–2019.

Z tabulky 5 jde vidět, že podniku se za vybrané období zvýšila bilanční suma více než dvounásobně a tento rozdíl je způsoben v aktivech především nákupem dlouhodobého majetku, ale i navýšením pohledávek a peněžních prostředků. Zvýšila se hodnota zakázek, zrychlily se výrobní procesy a zefektivnily se peněžní toky. V pasivech je tento nárůst způsoben hlavně zvýšením vlastního kapitálu přes výsledek hospodaření běžného i minulého období. Nákup nového technologického vybavení je však spojen se zvýšenou potřebou finančních prostředků, které podnik získal ve formě bankovních úvěrů, a to se projevilo v navýšení cizích zdrojů v krátkodobých i dlouhodobých závazcích.

Vertikální analýzou aktiv je možné zjistit poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv vůči celkovým aktivům. V případě analyzovaného podniku je tento poměr průměrně 40:60, což je u výrobního podniku standardní situace. Dlouhodobý majetek je tvořen výhradně hmotným majetkem a u oběžných aktiv převládají pohledávky. Dle vertikální analýzy pasiv se celková zadluženost podniku pohybuje mezi 40-60 % a to podle toho, jestli v daném roce byl uskutečněn nákup dlouhodobého investičního majetku. V posledních 2 letech celková zadluženost klesá.

Tabulka 5 Vybraná data z rozvahy v tis. Kč; Zdroj: účetní výkazy analyzovaného podniku; Vlastní zpracování

	2015	2016	2017	2018	2019
AKTIVA	43 009	67 105	92 101	86 630	96 677
DM	14 077	23 208	38 179	37 707	39 046
OA	28 676	43 669	53 173	48 625	57 347
- zásoby	2 926	10 575	5 712	6 093	6 654
- pohledávky	22 864	30 924	41 408	35 223	40 142
- peníze	2 886	2 170	6 053	7 309	10 551
ČR	256	228	749	299	284
PASIVA	43 009	67 105	92 101	86 630	96 677
VK	25 716	28 028	36 249	39 023	48 077
- VH m.o.	21 005	24 064	22 898	28 227	32 073
- VH b.o.	4 419	3 774	13 179	10 225	15 745
CZ	17 070	38 695	55 638	47 393	47 881
- kr.závazky	14 989	31 223	36 310	28 348	29 927
- dl.závazky	2 081	7 472	19 328	19 045	17 615
ČR	223	381	214	214	719

Obdobně je možné popsat vývoj výnosů a nákladů podniku ve sledovaném období, které jsou zobrazeny v tabulce 6. Obě veličiny v čase kolísavě stoupaly až do roku 2019, kdy podnik dosáhl nejvyšší čistý obrat za celou svoji působnost na trhu a tomu odpovídají i vynaložené náklady.

Tabulka 6 Vybraná data z výkazu zisku a ztráty v tis. Kč; Zdroj: účetní výkazy vybraného podniku; Vlastní zpracování

	2015	2016	2017	2018	2019
VÝNOSY	97 323	115 102	198 996	181 647	205 116
NÁKLADY	92 903	111 327	185 816	171 421	187 079
- spotřeba materiálu	44 415	61 242	92 251	86 809	98 520
- služby	30 213	38 304	59 490	51 172	54 736
- osobní náklady	8 043	12 537	16 933	21 325	23 660
- úpravy hodnoty DM (trvalé)	1 817	2 215	3 936	5 783	6 324
- daň z příjmů splatná	1 058	899	2 679	1 904	3 437
- daň z příjmů odložená	0*	0*	362	507	373
VH běžného období	4 420	3 775	13 180	10 226	15 745
zisk před zdaněním	5 478	4 674	16 221	12 637	19 555

* o odložené dani se neúčtovalo

4.3 Průmyslové odvětví a ekonomická situace

Analyzovaný podnik patří do zpracovatelského průmyslu, jak již bylo zmíněno v kapitole 1.1. Zabývá se výrobou ocelových konstrukcí a jejich dílů a zámečnickou výrobou. Podnik nabývá hodnoty v rámci tolerance v porovnání s průměrnými hodnotami v odvětví výroby ocelových konstrukcí. Tyto hodnoty poskytuje Ministerstvo průmyslu a obchodu v spolupráci s Českým statistickým úřadem a každoročně vydává ke konci následujícího roku „Panorama zpracovatelského průmyslu ČR“.

Odvětví, ve kterém podnik vykonává svou ekonomickou činnost má dlouhou tradici v České republice a nachází využití i ve stavebním průmyslu, kde působí jako dodavatel ocelových a kovodělných výrobků k dalšímu použití či využití. Další oblastí, do které může dodávat své výrobky je strojírenský průmysl, který zde má rovněž početné zastoupení firem.

Výroba kovových konstrukcí má, jakož i celý zpracovatelský průmysl, díky výše uvedenému i nadále možnost růstu, a tak získávat investory a zadavatele zakázek na svoji stranu.

Začátkem roku však nastala mimořádná situace. Ve světě vypukla pandemie nového koronaviru, který způsobuje infekční onemocnění CoViD-19 a postihla prakticky všechny

odvětví průmyslu a zároveň všechny aspekty běžného života. Nejen ekonomické dopady jsou nedozírné a státy z celého světa se z ní budou ještě dlouho vzpamatovávat. V České republice byl např. prognózován růst HDP na rok 2020 o 2,4 % a aktuálně se přepokládá meziroční pokles o 8 % oproti roku 2019.

Finanční chod analyzovaného podniku k datu bakalářské práce pandemie příliš neovlivnila, spíš zpomalila. Závazky i pohledávky se úměrně snížily, a tudíž nebyl důvod vytvářet žádná opatření. Dle informací a prognóz očekává ale vedení podniku výraznější pokles příjmů až v posledním čtvrtletí, vzhledem k tomu, že ve stavebnictví převládá dlouhodobé plánování a mnoho projektů bylo pozastaveno nebo odloženo na neurčito.

5 ANALÝZA SKUTEČNÉHO STAVU ŘÍZENÍ CASH FLOW

Řízení finančních toků v analyzovaném podniku probíhá na základní úrovni, aniž by některý z pracovníků, např. vedení společnosti nebo finanční účetní tyto operace plánovali, vyhodnocovali, a aplikovali je. Základní úroveň je myšleno zachování určitého zůstatku na bankovních účtech, pokud je to možné, zaplacení povinných plateb, jako jsou splátky úvěrů a závazky ke státu a zaplacení závazků dle uvážení nebo priority.

Vzhledem k aktuální velikosti podniku není potřebné zaměstnávat controllera nebo finančního manažera na samostatné pozici, a proto je snaha vedení tyto povinnosti delegovat na účetní oddělení. Podnik má rostoucí tendenci i v řadách svých zaměstnanců, a proto bude potřeba komplexního řízení finančních zdrojů stále aktuálnější.

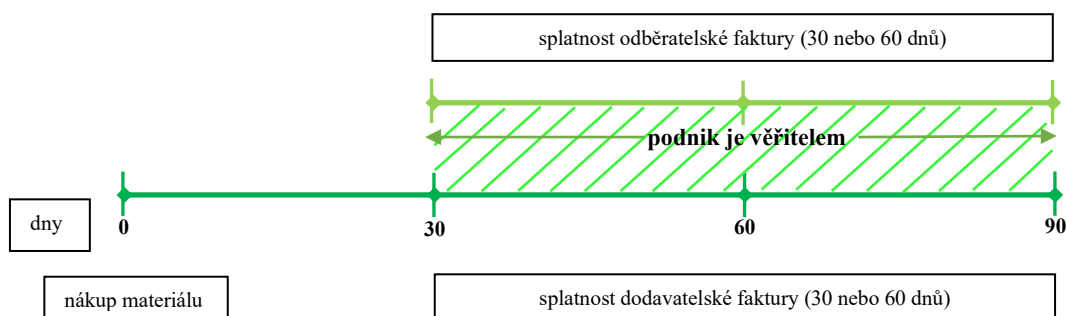
K zajištění vlastní likvidity má podnik možnost využít provozní bankovní úvěry ve formě revolvingového a kontokorentního úvěru v celkové výši 17 mil. Kč, za které platí měsíčně smluvní úroky, i když je nevyužívá. Jsou to tedy zbytečné výdaje podniku, a tyto peníze by podnik mohl využít jiným, jemu prospěšnějším způsobem. Aktuálně, i vzhledem na vzniklou krizovou situaci, začal podnik se strategií využívat (téměř do koruny) provozní úvěry a nabízet dodavatelům okamžitou úhradu za skonto, které se pohybuje většinou kolem 2 % z celkové částky, a tím pokrývá náklady na úroky úvěru a při vyšších celkových částkách nejen šetří, ale místo výdajů získává příjmy.

Podnik nepravidelně sleduje pohledávky po splatnosti ve vlastní režii a urguje tak odběratele, kteří nezaplatili včas. Tímto se snaží alespoň částečně získávat finanční zdroje na úhradu svých závazků. Zřejmě proto jediné, co se v podniku občas používá je týdenní plán likvidity neboli Platební kalendář, viz tabulku 7, který je možné z účetního programu FIS 3000 vygenerovat automaticky dle zaúčtovaných přijatých a vydaných faktur a přílohou bývá ještě jmenný seznam faktur, protože sestava generuje pouze součet příjmů a výdajů za daný den. Jedinou nevýhodou je to, že není možné manuálně vkládat další položky příjmů a výdajů, protože se zohledňují pouze faktury. Do týdenního plánu se berou v potaz i požadavky na odchozí platby a přísliby příchozích plateb ze strany projektových manažerů a vedení, ale rovněž neodkladné závazky především vůči finanční správě, zdravotním pojišťovnám a sociální správě. Tento plán stále narušují projektoví manažeři, kteří buď nosí „zapomenuté“ nebo „urgentní“ faktury k okamžitému proplacení. Tyto případy narušují i tak neplánovaný cash flow a nedávají tak prostor k jeho potenciálnímu zavedení a plánování.

Tabulka 7 Ukázka týdenního plánu likvidity; Zdroj: účetní software FIS 3000; Vlastní zpracování

Platební kalendář		(předpokládaný stav		
finančních prostředků podle splatnosti faktur)				
Výchozí den 14.07.				
Počáteční stav finančních prostředků k 14.07.		-1 012 050,81 Kč		
Datum	Pohledávky	Závazky	Rozdíl P-Z	Předpokládaný stav fin. prostř.
15.07.	545 943,00	149 837,90	396 105,10	- 615 945,71
16.07.	0,00	363 420,00	- 363 420,00	- 979 365,71
17.07.	3 872 869,00	288 905,00	3 583 964,00	2 604 598,29
18.07.	0,00	99 848,80	- 99 848,80	2 504 749,49
19.07.	0,00	236 475,00	- 236 475,00	2 268 274,49
20.07.	0,00	426 791,00	- 426 791,00	1 841 483,49
21.07.	32 711,00	126 934,00	- 94 223,00	1 747 260,49
Celkem	4 451 523,00	1 692 211,70	2 759 311,30	1 747 260,49

Samotné platby faktur nebo dalších závazků jsou zadávány účetní a schvalovány vedením podniku. Evidence přijatých faktur k proplacení probíhá dvoustupňově, tj. faktura je doručena poštou nebo elektronicky, dá se k věcnému odsouhlasení příslušné divizi, pak vedení a teprve přichází na účetní oddělení, kde je prověřena formální stránka faktury. Splatnost se nastavuje podle faktury. Vedení podniku se snažilo u dodavatelů zasmluvnit co nejdélnější dobu splatnosti, to se jim ve většině případů povedlo, ale krizová opatření u mnohých společností doby splatnosti zkrátila, příp. zavedla platby v hotovosti. Vedení se snažilo získat čas, než dostane uhrazeny svoje faktury, jelikož plnění zakázek probíhá v delším časovém úseku, a proto se vystavují dílčí plnění většinou jednou měsíčně na základě odsouhlaseného soupisu provedených prací a bývají se splatností min. 30 dnů, příp. 60 dnů ode dne doručení odběrateli. Podnik se tak stává věřitelem a čeká na zaplacení svých pohledávek.



Obrázek 5 Časový harmonogram placení závazků a pohledávek; Vlastní zpracování

Finanční plán tak, jak je zobrazen v tabulce 8, byl již několik let sestavován pro vedení společnosti. Zahrnuje ale i náklady, které nejsou výdaji, např. účty 541, 551, 554 nebo 592. Z tohoto důvodu nemá další využití při nastavování požadovaného finančního plánování. Tato tabulka byla vytvořena účetním oddělením, není tedy exportována z účetního programu.

Tabulka 8 Ukázka výstupu finančního plánu (ročního); Zdroj: analyzovaný podnik; Vlastní zpracování

Finanční plán			
Období	Účet	Název účtu	Hodnota plánu
202012	501	Spotřeba materiálu	85 000 000,00
202012	501	PHM	200 000,00
202012	502	Spotřeba energie	1 100 000,00
202012	511	Opravy a udržování	900 000,00
202012	513	Náklady na reprezentaci	100 000,00
202012	518	Ostatní služby	41 000 000,00
202012	521	Mzdové náklady – zaměstnanci	15 000 000,00
202012	521	Mzdové náklady – DPP	400 000,00
202012	523	Odměny členům orgánu spol..	900 000,00
202012	524	Zákonné sociální pojištění	5 000 000,00
202012	527	ŽP, PP – zaměstnanci	500 000,00
202012	531	Daň silniční	20 000,00
202012	532	Daň z nemovitostí	55 000,00
202012	541	Zůstatková cena prodaného DM	2 000 000,00
202012	543	Dary	20 000,00
202012	548	Zákonné pojištění vozidel	250 000,00
202012	551	Odpisy DM	6 000 000,00
202012	554	Rezerva na nevyčerpanou ŘD	200 000,00
202012	562	Úroky	700 000,00
202012	563	Kursově ztráty	500 000,00
202012	591	Daň z příjmu – splatná	1 900 000,00
202012	592	Daň z příjmu – odložená	250 000,00
<i>za třídu:</i>	<i>5</i>		161 935 000,00
202012	601	Tržby za vlastní výrobky	170 000 000,00
202012	602	Tržby za práce a služby	1 500 000,00
202012	642	Prodej materiálu	100 000,00
202012	648	Ostatní provozní výnosy	600 000,00
202012	663	Kursově zisky	250 000,00
<i>za třídu:</i>	<i>6</i>		172 450 000,00
<i>Celkem za: období</i>		<i>202012</i>	10 515 000,00
FINANČNÍ PLÁN CELKEM			10 515 000,00

Vedení mi též poskytlo k nahlédnutí jejich „dlouhodobý finanční plán“, který ale spočíval pouze v součtu hodnot splátek dlouhodobých úvěrů až do konce jejich splatnosti. Nebyly

tam zahrnuty žádné další předpokládané investice, výdaje nebo příjmy, a proto je ztěžka možné nazývat to dlouhodobým finančním plánem

Účetní software v analyzovaném podniku dokáže ale vyexportovat přehled o finančních tocích, viz obrázek 6, ale tento výstup není možné používat, protože již na první pohled jde vidět, že konečný stav peněžních prostředků neodpovídá rozvahové položce *C.IV. Peněžní prostředky*, tudíž je výkaz nesprávný, věcně nepoužitelný a je potřeba každou položku manuálně propočítat.

Nedostatkem je rovněž chybějící položka *A.1.6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní položky*, která zahrnuje jinde nezařazené propočty. Některé další položky mají správnou hodnotu, a to hlavně ty, které jsou přímo z rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo konkrétního účtu v účetnictví. Jsou to:

- a) *P. Stav peněžních prostředků*
- b) *A.1.1. Odpisy stálých aktiv*
- c) *A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv*
- d) *A.3. Výdaje z plateb úroků*
- e) *A.4. Přijaté úroky*
- f) *A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období*
- g) *B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv*
- h) *C.2. Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky*
- i) *C.2.5. Přímé platby na vrub fondů*
- j) *C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku vč. zaplacené srážkové daně*

Dalším, neméně však důležitým, ale jasně viditelným, nedostatkem jsou nesprávné výpočty jednotlivých položek. Ačkoliv má podnik přístup do nastavení výpočtu Přehledu o peněžních tocích, toto nastavení je velmi složité a je potřeba přeprogramovat téměř celý algoritmus. Analyzovaný podnik nevyužívá kapitalizaci úroků, tedy neúčtuje o doposud nezaplacených úrocích a také např. nezapočítává zálohy daně s přeplatky. Z tohoto důvodu je pravděpodobné, že by přeprogramování nemělo být problematické a podnětem a podkladem pro vývojáře k tomu bude sloužit konkrétní výstup z této bakalářské práce zahrnující správné výpočty k jednotlivým řádkům výkazu.

Není známo, kdy vývojáři vytvářeli algoritmus pro tento výkaz, protože kromě již zmíněných číselných chyb, tam jsou i chyby v popisu některých řádků. Z toho bych usuzovala, že výkaz pochází z roku 2015 a dříve, a i proto by byla vhodná i několikrát

zmiňovaná aktualizace. Zajímavé ale je, že si tohoto nedostatku nevšimly žádné jiné společnosti, které rovněž tento software používají. Pravděpodobně Přehled o peněžních tocích nepotřebují, a proto zde není tlak z jejich strany pro aktualizace a zpřesnění výkazu.

V tomto případě by bylo jednodušší počítat cash flow manuálně pomocí tabulek v excelu, kde je možné si naprogramovat výpočty, vytvořit kontingenční tabulky a s daty pracovat. Výstupy do excelu s požadovanými daty účetní software FIS 3000 zvládá dobře, a tak by nebylo nutné zatěžovat vývojáře s pro ně zatím zbytečnou, prací na aktualizaci výkazu.

CASH - FLOW Přehled o peněžních tocích		
Za období : 01 / - 12 /		
Označ.	Text	Částka
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	7 309 263,74
A.	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)	
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	18 447 921,49
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	5 318 403,81
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	6 507 146,30
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv a změna zůstatků přechodných účtů aktiv a pasív	-1 159 502,34
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (- /+) (vyúčtování do výnosů" - ", do nákladů"+)	-29 240,15
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku	
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyúčtované...	
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a...	23 766 325,30
A.2.	Změna potřeby pracovního kapitálu	-4 407 173,64
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/ -)	-3 970 368,88
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/ -)	76 945,86
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/ -)	- 513 750,62
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku	
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	19 359 151,66
A.3.	Výdaje z plateb úroků s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	- 522 392,07
A.4.	Přijaté úroky s výjimkou podniků, jejichž předmětem činnosti je investiční činnost (+)	4,54
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-)	-2 406 980,00
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný...	-66 987,24
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	16 362 796,89
B.	Peněžní toky z investiční činnosti	
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-8 595 868,55
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	990 826,45
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	
B ****	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-7 605 042,10
C.	Peněžní toky z finančních činností	
C.1.	Změna stavu dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků	
C.2.	Dopady změn vlastního jmění na peněžní prostředky	-5 980 000,00
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního...	
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním jmění společníkům (-)	
C.2.3.	Peněžní dary a dotace do vlastního jmění a další vklady peněžních prostředků...	
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)	
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů (-)	200 000,00
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně	-6 180 000,00
C.3.	Přijaté dividendy a podíly na zisku s výjimkou podniků, jejichž předmětem činn. je...	
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-5 980 000,00
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	2 777 754,79
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	10 087 018,53

Obrázek 6 Export Přehledu o peněžních tocích; Zdroj: účetní software FIS 3000; Vlastní zpracování

V oboru stavebnictví, kam se analyzovaný podnik řadí, jsou v praxi používány pozastávky z celkové ceny díla na záruční opravy či reklamace a jsou zadržovány po celou dobu záruční doby, která je ve většině případů 60 měsíců. Celková částka se pohybuje mezi 2 – 10 mil. Kč za rok, což je významná částka, zejména v rámci měsíční platební bilance. Podnik se rovněž vystavuje riziku nedobytnosti pohledávek nebo neschopnosti odběratele po skončení záruční doby pohledávku doplatit.

Již několikrát byla též diskutována možnost faktoringu od bankovních společností, avšak vedení podniku se to zdálo nerentabilní vzhledem k výši poplatků a hodnotě samotných pohledávek.

Za zmínku ještě stojí situace, kdy má podnik přebytek finančních prostředků a je tzv. „v plusu“. Tento stav historicky nemíval dlouhodobý charakter a vedení si „černá čísla užívalo“. V nedávné době se situace obrátila a kladný zůstatek na bankovním účtu se stal takřka běžnou situací. Proto by mohla vyvstat i otázka, jestli by nebylo vhodné zvážit zhodnocení volných finančních prostředků prostřednictvím investičních anebo spořicíh bankovních produktů. V aktuální ekonomické situaci to ale vedení zamítá a plánuje mít k dispozici všechny volné peněžní prostředky jako možnou rezervu.

Konečné slovo při řízení peněžních prostředků má samozřejmě vedení, ale podněty, návrhy a doporučení dostává nejen od projektových manažerů, ale především od účetních. Vždy by ale mělo mít na paměti, že „*cash is king*“ a chytrí majitelé firem se soustřeďují právě na kladný cash flow víc než na tržní podíl nebo zisk (Sawyer, 2014, s. 9).

6 NASTAVENÍ VÝPOČTU CASH FLOW

Analyzovaný podnik jako malá ÚJ nemá povinnost sestavovat přehled o peněžních tocích, a to bude pravděpodobně jedním z důvodů, proč se o tento výkaz a jeho jednotlivé položky vedení moc nezajímá, ačkoliv byl již několikrát od účetního oddělení vznesen požadavek k nastavení systému pro finanční řízení kvůli narůstajícímu obratu a tím zvyšujícímu se počtu daňových dokladů a pohybů na bankovních účtech.

Ačkoliv reakce vedení na požadavek účetních nebyla adekvátní a spíše se u vedení střetlo s prvotním nepochopením, nyní se o to začínají stále víc zajímat. Řízení finančních toků je, dle mého názoru, jedním z nejdůležitějších pilířů finanční, a tím i celkové, stability větších podniků.

6.1 Přímá metoda

Přímá metoda určení cash flow je jednodušší na sestavení, vychází pouze ze skutečných nebo plánovaných příjmů a výdajů, a zvládne ho sestavit jak vedení, tak i všichni pracovníci ekonomického oddělení. K sestavení tabulky 9 stačí export hlavní knihy s měsíčními obraty na účtech týkajících se peněžních prostředků - 221 a 211. S daty se dá pak dále pracovat a využít je především ke krátkodobému plánování cash flow na nadcházející měsíc nebo čtvrtletí. Sestavení cash flow přímou metodou je vhodné využívat hlavně v průběhu roku, kdy ještě nejsou dokončeny všechny výkazy pro účetní závěrku.

Tabulka 9 Celkový přehled peněžních toků; Zdroj: účetní software FIS 3000; Vlastní zpracování

CASH FLOW					
Přehled o peněžních tocích – měsíční (všechny příjmy a výdaje)					
Období	Počáteční stav fin. prostředků	Příjmy	Výdaje	Konečný stav fin. prostředků	Peněžní tok (+/-)
01	7 309 263,74	18 470 932,18	15 981 162,80	9 799 033,12	2 489 769,38
02	9 799 033,12	6 108 885,72	8 081 364,44	7 826 554,40	-1 972 478,72
03	7 826 554,40	15 560 749,75	19 178 484,15	4 208 820,00	-3 617 734,40
04	4 208 820,00	16 216 944,50	12 274 642,36	8 151 122,14	3 942 302,14
05	8 151 122,14	11 342 505,82	15 866 561,51	3 627 066,45	-4 524 055,69
06	3 627 066,45	14 282 826,69	14 839 290,89	3 070 602,25	-556 464,20
07	3 070 602,25	21 977 258,21	19 075 774,87	5 972 085,59	2 901 483,34
08	5 972 085,59	18 836 731,83	21 132 236,50	3 676 580,92	-2 295 504,67
09	3 676 580,92	15 979 145,63	19 065 860,10	589 866,45	-3 086 714,47
10	589 866,45	34 217 673,12	27 474 054,34	7 333 485,23	6 743 618,78
11	7 333 485,23	17 658 193,85	18 484 586,82	6 507 092,26	-826 392,97
12	6 507 092,26	23 831 082,88	19 787 482,48	10 550 692,66	4 043 600,40
		214 482 930,20	211 241 501,26		3 241 428,92

Z tabulky 9 lze tedy vidět, že podnik opravdu nemá vyvážené řízení peněžních toků v rámci měsíců. Nevyrovnanost peněžních toků způsobuje rovněž nesoulad splatností závazků a pohledávek a podnik se většinou dostává do role věřitele, protože musí dřív zaplatit svoje závazky, než získá zaplacený svoje pohledávky. I navzdory výše uvedenému má podnik na konci roku výsledně kladný peněžní tok, a to nárůst peněžních prostředků o více než 3 mil. Kč.

6.2 Nepřímá metoda

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2, nepřímá metoda je založena na rovněž na skutečných příjmech a výdajích, ale základem je výsledek hospodaření běžného období před zdaněním, který se upravuje o nepeněžní transakce a další případy podle povahy transakcí (Knápková 2019, 55 s). Výkaz cash flow sestavený nepřímou metodou je vhodnější sestavovat až na konci účetního období, protože se lépe počítá z již hotových výkazů a má spíš retrospektivní funkci.

Níže, v tabulce 10, je upravený Přehled o peněžních tocích tak, jak by měl být správně spočítaný. Zdrojový soubor, který byl pro účely této bakalářské práce použitý se souhlasem autora, naprogramoval původně Ing. Lubomír Harna pro Komoru certifikovaných účetních. Jelikož je staršího data, bylo nutné ho zaktualizovat především kvůli zrušení mimořádných výnosů a nákladů a aktualizaci názvů některých řádků ve výkaze. Částky jsou zaokrouhleny na koruny matematicky pro jednodušší a průkaznější výpočet, příp. pro lepší představu při použití výkazu ve finančním řízení. Pro možné budoucí potřeby auditu by postačovalo zaokrouhlení na tis. Kč.

Řádek *A.1.2. Změna stavu OP a rezerv* se v původním výkazu liší o přibližně 1 mil. Kč. a to z důvodu nezohledňování rozdílů v opravných položkách na začátku a konci účetního období. Nebyla zde započítána ani rezerva, kterou tvořili v roce 2019.

Již zmiňovaný, chybějící, řádek *A.1.6. Případné úpravy o nepeněžní operace* zahrnuje především změnu hodnoty odloženého daňového závazku a také odpis pohledávek, který čerpá z účtu 546.

Na řádku *A.2.1. Změna stavu pohledávek a ČR a dohadných účtů aktivních* je opět rozdíl o přibližně 1 mil. Kč. Zde nastal problém kvůli tomu, že v původním výkazu nejsou zohledněny i opravné položky k pohledávkám a není zde započítána pohledávka z minulého období.

Na řádku *A.2.2. Změna stavu závazků a ČR a dohadných účtů pasivních* se zohledňovali i vyčleněné části bankovních úvěrů a odložený daňový závazek, a které jsou v celé své výši v položce *C.1*. Rovněž tady byly nesprávně zahrnuty krátkodobé závazky k zaměstnancům.

Řádek *A.2.2. Změna stavu zásob* nepočítá s brutto hodnotou, ale s netto, a proto je zde rozdíl o opravné položky k zásobám, které v původním výpočtu chybí.

Do řádku *B.1. Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv* se původně natahovali částky z nákladových účtů, které tam nepatřily a též nebylo počítáno s brutto hodnotou jednotlivých řádků. Kromě toho tam ale byly správně započítány odpisy a výnosy z prodeje dlouhodobého majetku.

Řádek *C.1. Změna stavu dlouhodobých, příp. krátkodobých závazků* vykazuje původně nulovou hodnotu. Měl by tady být především rozdíl závazků k bankovním institucím ve své zůstatkové hodnotě, a rovněž i rozdíl odloženého daňového závazku.

Na řádku *C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty* je pouze matematicky nesprávně připočtený řádek *C.2.5. Přímé platby na vrub fondů*, který by měl být se znaménkem '-', tudíž odpočítán.

Pokud by byl výkaz správný, byla by hodnota na řádku *F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků* shodná s hodnotou v tabulce 7.

Tabulka 10 Opravený Přehled o peněžních tocích; Zdroj: výpočet Ing. Lubomír Harna, data účetní software FIS 3000; Vlastní zpracování

Přehled o peněžních tocích		k 31.12.20XY
PROVOZNÍ ČINNOST		Běžné období
P	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku úč. období	7 309 264
	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	19 555 374
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	7 762 784
	A.1.1 Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůst. ceny a dále umořování OP k majetku	6 507 146
	A.1.2 Změna stavu opravných položek a rezerv	-154 580
	A.1.3 Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-29 240
	A.1.4 Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	0
	A.1.5 Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných vyúčtované výnosové úroky (-)	522 388
	A.1.6 Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	917 070
A*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	27 318 158
A.2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-5 135 157
	A.2.1 Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů rozlišení a dohadných účtů aktivních	-5 052 065
	A.2.2 Změna stavu krátkodobých závazků z prov. činnosti, pasivní časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	755 531
	A.2.3 Změna stavu zásob	-838 623
	A.2.4 Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajících do peněžních prostředků a ekvivalentů	0

A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	22 183 001
	A.3 Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění DM (-)	-522 392
	A.4 Přijaté úroky (+)	5
	A.5 Zaplacená daň z příjmů a za doměrky daně za minulá období (-)	-2 406 980
	A.7 Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	0
A**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	19 253 633
	INVESTIČNÍ ČINNOST	
	B.1 Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-8 807 574
	B.2 Příjmy z prodeje stálých aktiv	990 826
	B.3 Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0
B**	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-7 816 747
	FINANČNÍ ČINNOST	
	C.1 Dopady změn dlouhodobých, popř. krátkodobých závazků, které spadají do finanční činnosti	-1 815 457
	C.2 Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-6 380 000
	C.2.1 Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu (RF) (+)	0
	C.2.2 Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)	0
	C.2.3 Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
	C.2.4 Úhrada ztráty společníky (+)	0
	C.2.5 Přímé platby na vrub fondů (-)	-200 000
	C.2.6 Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku vč. zaplacené srážkové daně	-6 180 000
C**	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-8 195 457
F	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	3 241 429
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	10 550 693

7 DOPORUČENÍ

Řízení peněžních toků je důležitou součástí řízení celého podniku. Pokud podnik nebude dopředu plánovat příjmy a především výdaje, mohl by se lehký ocitnout v pozici nespolehlivého odběratele, který si neplní včas své závazky, a tudíž by s ním přerušili spolupráci nebo by vyžadovali platbu předem či v hotovosti. O něco horší by byla pozice nespolehlivého plátce vůči státu, tj. finančnímu úřadu, zdravotním pojišťovnám a České správě sociálního zabezpečení.

V analyzovaném podniku by se mohli začít využívat nástroje a možnosti, které by mohly pomoci zlepšit peněžní toky a jejich řízení. Především by měl začít pravidelně používat cash flow reporty sestavené přímou metodou, díky kterým by vedení a management získali přehled o očekávaných příjmech a výdajích na nejbližší čtvrtletí. Proto bych doporučovala požadovat předkládání těchto přehledů od účetního oddělení na měsíční bázi. Pokud by to vedení požadovalo, tyto měsíční nebo čtvrtletní výkazy by se i zpětně analyzovaly a vyhodnocovaly dle skutečnosti. Výkazy cash flow nepřímou metodou bych zatím moc neprosazovala, ale časem by se mohly sestavovat jako dlouhodobé plánování peněžních toků jednou až dvakrát ročně.

V předešlé kapitole bylo zmíněno, že podnik patří do stavebního odvětví a tam jsou běžné významné pozastávky do výše 10 % z celkové ceny díla. Možným řešením by bylo již na začátku spolupráce s objednatelem nepřistoupit nebo nezasmluvnit dlouhodobé pozastávky. Pokud by na nich objednatel (investor) i přesto trval, pak je zkusit domluvit v co nejnižší částce, ale někdy je to neoddělitelnou podmínkou zakázky a pro tyto případy by podnik mohl využít finanční produkt bankovní záruky u svojí bankovní instituce, která svým jménem ručí za záruční vady a odpovědnost podniku po celou záruční dobu, nejvýše však 5 let. Na základě této listiny objednatel nebo investor uvolní dlouhodobou pozastávku svému dodavateli, ten získá peníze na bankovní účet, ale ne samozřejmě zadarmo. Podnik musí zaplatit poplatek za vystavení záruky a pak úrok, který se pohybuje kolem 1,7 % p.a. z ručitelské částky, i tak je to pro něj finančně výhodné, viz tabulka 11.

Tabulka 11 Bankovní záruky a jejich poplatky, Vlastní zpracování

Beneficiant	Částka bankovní záruky	Bankovní poplatky celkem	2020	2021	2022	2023
1.	610 000,00	49 044,54 Kč	4988,44	9895,55	9895,55	9895,55
2.	377 926,00	32 679,20 Kč	3090,60	6130,80	6130,80	6130,8

Vzhledem k tomu ale, že podnik přišel před několika lety podvodným jednáním řádově o miliony korun a s největší pravděpodobností je už nikdy nedostane zpátky, vedení začalo se vedení zajímat o možné formy ochrany svých pohledávek, než je faktoring. Jednou s možností je nechat si pojistit pohledávky u nadnárodní společnosti, která se zabývá pojištěním pohledávek a řízením rizik v globální ekonomice. Podnik si může před uzavřením smlouvy s neověřeným odběratelem tohoto odběratele nechat prověřit, a je mu udělený specifický rating na základě kterého stanoví pojišťovací společnosti maximální možnou výši pojistitelných pohledávek. Náklady spojené s pojištěním zahrnují čtvrtletní zúčtovatelnou paušální částku a rovněž musí podnik čtvrtletně hlásit pojistitelný obrat přímo na pojišťovací společnost. Tento obrat a konkrétní částky si podnik určí sám, dle předpokládaného rizika nedobytnosti pohledávky nebo opatrnosti a z celého nahlášeného obratu se vypočítají smluvní poplatky.

Mezi další, zatím nevyužívané, nástroje pro řízení cash flow je např. optimalizace provozních a výrobních nákladů (výdajů) a nákupů nebo výběrů v hotovosti. Prozatím se to příliš neřeší, i když má podnik informace z venčí, že je předražený právě díky neúměrně vysokým výrobním režimům. Bylo by vhodné znova propočítat výrobní a provozní režie, jestli odpovídají skutečnému stavu a najít optimální řešení jejich výše. K tomuto účelu by si podnik mohl najmout i specialisty, kteří se optimalizací a kalkulací režijních a výrobních nákladů zabývají.

Nejdůležitějším je, tím by měl podnik co nejdříve začít, omezit nebo úplně zakázat okamžité platby zapomenutých nebo „urgentních“ faktur. Každá faktura by měla projít běžným schvalovacím kolečkem a zaplatit se až na ní dojde řada ve splatnosti. Úhrady probíhají většinou jednou nebo dvakrát týdně, takže se postupně dostane na každou fakturu. Všechny dodavatelské faktury jsou důležité a bez toho, aby to vedoucí zaměstnanci i vedení pochopili, není možné se o plánování peněžních ani bavit.

V téhle ekonomicky nestálé době, kterou poznačila pandemie, je o to víc důležitější mít přehled v podnikových financích, i proto, že finančně stabilní firmy setrvávají a také proto, že provozní a spotřební úvěry začnou být méně dostupné a dražší kvůli narůstajícímu riziku nenávratnosti.

Všechny zmíněné možnosti by se měly zvážit ve vztahu k peněžnímu toku a jak jej ovlivňují a která konkrétní možnost je pro podnik nejvýhodnější.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení celkové řízení peněžních prostředků ve vybraném podniku a navrhnout možné nástroje a řešení, které by mohl podnik využít a získat tak kladný cash flow především v této nestabilní ekonomické situaci, ale také do budoucích let. Všechny podklady byly získány přímo z podniku, především od účetní a s pomocí výstupů z účetního softwaru.

Vzhledem na to, že v analyzovaném podniku chybí komplexní finanční řízení a plánování finančních toků a neprobíhá zde ani sestavování cash flow, byla v teoretické zpracována problematika sestavování přehledu o peněžních tocích přímou i nepřímou metodou a též předpoklady finančního plánování.

V praktické části práce se nachází stručné představení analyzovaného podniku, vybraných údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztráty a též průmyslového odvětví, do kterého se podnik řadí. Na základě analýzy skutečného stavu řízení peněžních prostředků bylo navrženo pravidelné sestavování průběžných krátkodobých finančních plánů přímou metodou, za které by zodpovídalo účetní oddělení. Dále by se podniku vyplatilo pojistit si zaplacení pohledávek, příp. pozastávek po ukončení díla, a to přes pojištění samotných pohledávek a využívání produktu bankovních záruk, kde ručí za pohledávky bankovní instituce. Především se zde odhalilo, že hlavně vedení podniku musí začít neústupně prosazovat metody finančního řízení a nepovolovat rozmary a nedůslednosti vedoucích pracovníků s opožděnými nebo skrytými fakturami.

Důležitým faktorem pro zavedení potřebných změn je proto zejména vůle a důslednost vedení a dotčených pracovníků. Úprava systému řízení finančních zdrojů by přinesla např. větší přehled při plánování příjmů a výdajů, informace o platební (ne)schopnosti odběratelů nebo lepší zhodnocení finanční situace při zamýšlených investicích. Podnik by nemusel tak často využívat bankovní úvěry, kterých nabídka zřejmě vzhledem na nestabilní ekonomickou situaci poklesne, a zároveň by ušetřil na bankovních poplatcích. V neposlední řadě by se zvýšila jeho likvidita a podnik by se tak stal důvěryhodnějším a spolehlivějším obchodním partnerem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČESKO, České účetní standardy. Podnikatelé, nevýdělečné organizace, obce, kraje, příspěvkové organizace, organizační složky státu, státní fondy. ÚZ č. 1177. Ostrava: Sagit, 2017, 224 s. ISBN 978-80-7488-209-8.

ČESKO, 1991. Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991 zákon o účetnictví. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 107, s 2802-2810. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

KALOUDA, František. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019, 261 s. ISBN 978-807-3807-566

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Petr NOVÁK. Finanční strategie: krok za krokem. Praha: C.H.Beck, 2015, 204 s. ISBN 978-807-4005-626.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 978-802-7105-632.

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D.JORDAN. Fundamentals of corporate finance. 11th edition. New York: McGraw-Hill Education, 2016, 913 s. ISBN 978-007-7861-74.

SAWYER, Tom Y. Financial modeling for business owners and entrepreneurs: developing Excel models to raise capital, increase cash flow, improve operations, plan projects, and make decisions. New York: Apress, 2014, 335 s. ISBN 978-148-4203-712.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Cash flow. 2., aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. ISBN 978-802-5131-305.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 288 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

ELEKTRONICKÉ ZROJE

KING, Thomas B. Corporate Cash Flow and Its Uses. Chicago Fed Letter [online]. 2016, (368), 1-6 [cit. 2020-08-11]. ISSN 08950164. Dostupné z: <https://www.chicagofed.org/publications/chicago-fed-letter/2016/368>

MICULEAC, Melania Elena. The Operational Risk in Terms of Cash Flows. Journal of Public Administration, Finance [online]. 2017, (12), 107-113 [cit. 2020-08-11]. ISSN 22852204. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=129540354&scope=site>

ORAL, Ceren, G. CENKAKKAYA a James D. STICE. Cash Flow at Risk: A Tool for Financial Planning. Procedia Economics and Finance [online]. 2015, 23(6), 262-266 [cit. 2020-08-11]. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00358-5. ISSN 22125671. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115003585>

STICE, Derrald, Earl K. STICE a James D. STICE. Cash Flow Problems Can Kill Profitable Companies. International Journal of Business Administration [online]. 2017, 8(6) [cit. 2020-08-11]. DOI: 10.5430/ijba.v8n6p46. ISSN 1923-4015. Dostupné z: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/12271>

VETROV, Y. P., O. G. VANDINA a A. R. GALUSTOV. Strategic Management Accounting in Organizations' Cash Flow Control. Journal of History, Culture [online]. 2017, 6(4), 425-435 [cit. 2020-08-11]. DOI: 10.7596/taksad.v6i4.1190. ISSN 21470626. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.proxy.k.utb.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=503b5aa1-489a-4b60-8e55-105f0d687c2a%40sdc-v-sessmgr02>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Propojení účetních výkazů; Zdroj: Knápková (2017, s. 62), Vlastní zpracování	11
Obrázek 2 Přehled o peněžních tocích; Zdroj: Form Studio (Kastner software).....	17
Obrázek 3 Organizační a řídicí hierarchie; Zdroj Keřkovský (2015, s. 1), Vlastní zpracování	18
Obrázek 4 Faktory ovlivňující peněžní toky společnosti; Zdroj: Vetrov (2017, s. 430); Vlastní zpracování	19
Obrázek 5 Časový harmonogram placení závazků a pohledávek; Vlastní zpracování	32
Obrázek 6 Export Přehledu o peněžních tocích; Zdroj: účetní software FIS 3000; Vlastní zpracování	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výpočet cash flow nepřímou metodou; Zdroj: Knápková (2017, s. 56), Kalouda (2019, s. 90); Vlastní zpracování	16
Tabulka 2 Hierarchie firemních strategií v modelu BIBS; Zdroj: Keřkovský (2015, s. 15); Vlastní zpracování	20
Tabulka 3 Kategorizace podniků podle velikosti; Zdroj: Zákon o účetnictví; Vlastní zpracování.....	26
Tabulka 4 Účetní výkazy podle velikosti ÚJ; Zdroj: Zákon o účetnictví; Vlastní zpracování	27
Tabulka 5 Vybraná data z rozvahy v tis. Kč; Zdroj: účetní výkazy analyzovaného podniku; Vlastní zpracování	28
Tabulka 6 Vybraná data z výkazu zisku a ztráty v tis. Kč; Zdroj: účetní výkazy vybraného podniku; Vlastní zpracování	29
Tabulka 7 Ukázka týdenního plánu likvidity; Zdroj: účetní software FIS 3000; Vlastní zpracování.....	32
Tabulka 8 Ukázka výstupu finančního plánu (ročního); Zdroj: analyzovaný podnik; Vlastní zpracování.....	33
Tabulka 9 Celkový přehled peněžních toků; Zdroj: účetní software FIS 3000; Vlastní zpracování.....	37
Tabulka 10 Opravený Přehled o peněžních tocích; Zdroj: výpočet Ing. Lubomír Harna, data účetní software FIS 3000; Vlastní zpracování	39
Tabulka 11 Bankovní záruky a jejich poplatky, Vlastní zpracování	41