



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Finanční controlling

PRO-BIO Svaz ekologických zemědělců

TOTO VZDĚLÁVÁNÍ JE FINANCOVÁNO Z PROSTŘEDKŮ ESF PROSTŘEDNICTVÍM OPERAČNÍHO PROGRAMU LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

Obsah

1. Praktický finanční controlling.....	2
2. Controlling pohledávek a zásob, monitoring pohledávek, obrátové ukazatele a jejich hodnocení.....	6
3. Controlling průběžné likvidity, podmínka každodenní likvidity, peněžní dispozice	9
Pohledávka	9
Závazek	10
4. Peněžní toky,	10
5. Cash flow.....	11
6. Hodnocení peněžních toků a podniku na bázi cash flow.....	12

1. Praktický finanční controlling

Podnikové plánování a controlling ovlivňuje mnoho různorodých faktorů a cílů.

Úlohou controllera je sjednotit pohled na strategický a finanční controlling postavený na „neviditelných“ kapitálových, finančních a účetních ukazatelích (EVA, DuPoint apod.) a operativní, vnitropodnikový controlling postavený na reálných informacích o trendech v odbytu, nákladech a výkonech středisek a projektů, případně na detailních informacích o vyráběném sortimentu výrobků a služeb (množství, ziskovost, kvalita).

Postoj managementu firmy, který se strategicky a operativně rozhoduje podle vyhodnocení controllingu, můžeme rozdělit do několika skupin zaměřených na informace: zaměření na finanční ukazatele - management firem zaměřující se na tyto ukazatele a potlačující informace o vnitropodnikovém controllingu bývá velmi zdatný v obecných informacích na kapitálovém trhu, umí posoudit zdraví firmy podle poměrových ukazatelů (EBIT...).

Nežádka ale neklade důraz na vnitropodnikové informace o ziskovosti výrobků, postavení na trhu, významu zákazníků a zakázek zaměřených na vnitropodnikové ukazatele - management v těchto firmách bývá vysoce fundovaný v oblasti interních procesů, znalosti technologie firmy, detailních informací o výrobku a zákazníkovi.

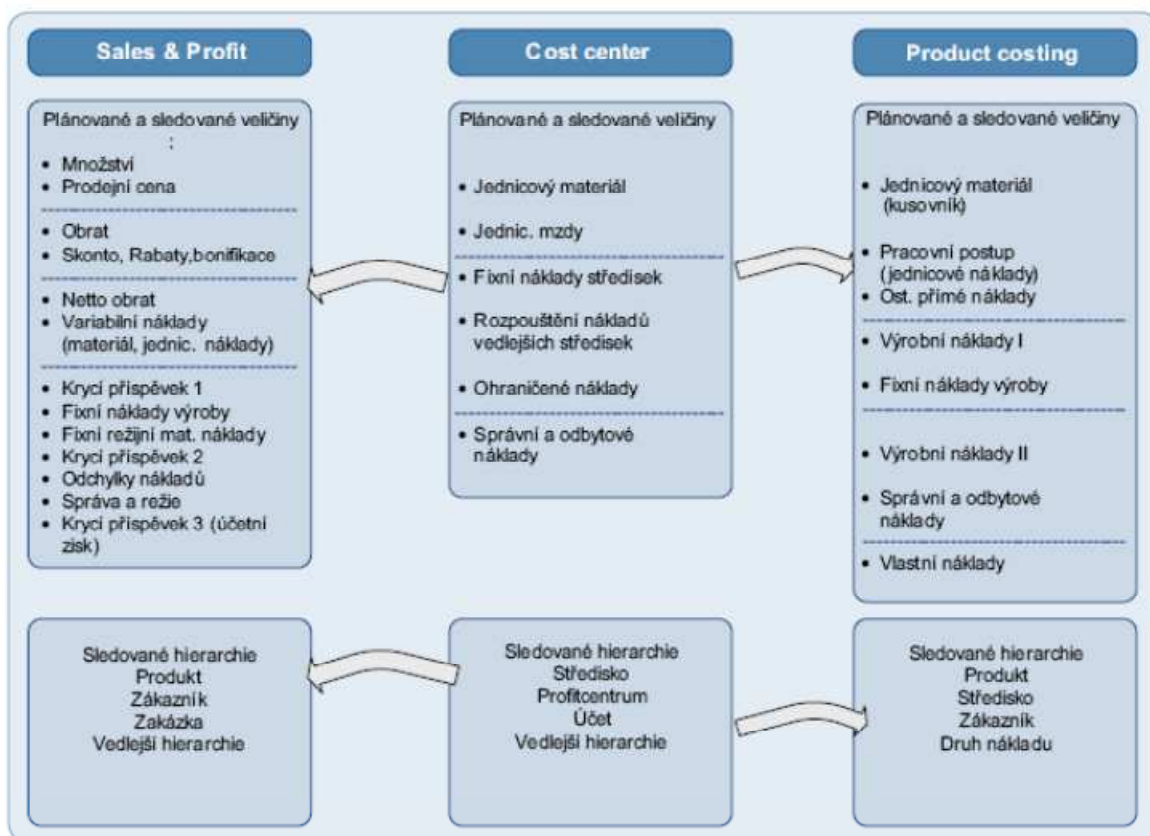
Tím, že ale odsouvá do pozadí informace o hlavních finančních ukazatelích, zjišťuje až příliš pozdě dopady jako posun splatnosti, zvýšení zadluženosti firmy či nízké ziskovosti výrobků, investice nad rámec možnosti firmy apod. mix finančních a vnitropodnikových ukazatelů - firem, kde je management složen jak z odborníků v oblasti vnitropodnikového řízení, tak postavení na kapitálovém trhu, bývá velmi málo, o to náročnější je potom role controllera, který musí sestavovat plány a vyhodnocovat skutečnost z více úhlů.

Z uvedených příkladů vyplývá, že současné náročné podnikatelské prostředí vyžaduje pohled na firmu z více úhlů. Aby byly informace správně implementovány, je nutné, aby vycházeli ze stejných zdrojů a byl mezi informacemi transparentní vztah.

Například pokud odbyt naplňuje obrat dle zákazníků, měl by se tento projevit v plánu výnosů a nákladů střediska/ firmy, měl by být zobrazen v plánu výkazu zisků a ztrát, ovlivnit stav pohledávek, zisku i ovlivnit plán cash flow.

Zkušený controller se při budování plánu a vyhodnocení zabývá vztahy mezi vnitropodnikovým a finančním controllingem, nicméně bez fundovaných nástrojů bývá prakticky velmi obtížné vytvořit efektivně fungující model.

Softwarové nástroje umožňují controllerovi budovat vztahy mezi informacemi a efektivně vyhodnocovat, kontrolovat a plánovat rozličné ukazatele.



Finanční controlling

Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování finanční rovnováhy podniku. Funkčnost finančního controllingu je dána, podobně jako je tomu u celopodnikového controllingu, kvalitou používaných controllingových nástrojů.

Úkoly finančního controllingu

V elementární rovině lze spatřovat funkce finančního controllingu ve třech základních sférách:

- Získávání finančních zdrojů,
- Správa finančních zdrojů,
- Užití finančních zdrojů atd.

Finanční zdroje získává podnik především od zákazníků a z kapitálového trhu. Část získaných zdrojů nenachází okamžité užití a je spravována v podobě rezerv likvidity: zbývající část zdrojů slouží k „zásobování „ úseků podniku finančními zdroji (na provoz a investice) a k obsluze dluhů (splátky), státu (daně) a akcionářů (dividendy).

Každá z výše uvedených funkcí finančního controllingu probíhá jednotlivými fázemi procesu řízení:

- **fázi plánování:** obsahuje analytické činnosti, tvorbu prognóz finančních toků a hledání opatření k vyrovnání schodků či přebytků likvidity,
- **fázi realizace:** zahrnuje aktivity nutné pro realizaci plánu,
- **fázi kontroly:** obsahuje porovnání plánu a skutečnosti, identifikaci a analýzu odchylek a návrhy regulačních opatření.

Krátkodobé a střednědobé finanční plánování

- Krátkodobé finanční plánování zahrnuje finanční plánování během měsíce v rámci ročního rozpočtu.
- Střednědobé finanční plánování zahrnuje plánování zajištění platební schopnosti a likvidity ve středně dlouhých obdobích. Vychází ze střednědobého plánování hospodářského výsledku, rozvah, investic, dluhové služby spojené se střednědobými a dlouhodobými závazky.

Zpracovává:

- plán úvěrů, a s nimi spojené dluhové služby,
- plán investic,
- plán Cash-flow,

Nástroje finančního controllingu

Hlavním předpokladem úspěšného používání nástrojů finančního controllingu je manažersky orientované účetnictví (v souladu s požadavky controllingu). Především na manažersky orientovaném účetnictví, je založen jeden z nástrojů finančního controllingu – finanční analýza, která má velký význam jak při použití uvnitř podniku, tak při externím posouzení podniku z hlediska poskytovatelů úvěrů.

Přitom jsou požadovány zejména výpovědi k následujícímu:

- vybavení kapitálem (vlastní/cizí finanční zdroje, dlouhodobé/krátkodobé finanční zdroje),
- strukturu majetku (stálá / oběžná aktiva),
- platební schopnost, likvidita,
- ziskovost (rentabilita, výnosnost).

Je nezbytná systematická kontrola plnění finančního plánu, srovnání skutečnosti s plánem, které objasní řádový vliv „odchylek“ jakéhokoliv druhu na finanční situaci podniku.

Nutná je analýza odchylek a z ní plynoucí jasný přehled o „příčinách“ odchylek od plánu a o důsledcích pro jednotlivé položky rozvahy a pro strukturu rozvahy.

Mezi další nástroje finančního controllingu patří využívání finančního plánování, zejména řízení příjmů a výdajů, řízení Cash-flow, řízení „bilančních pohybů“.

Pro úspěšný finanční controlling však nestačí jen řízení příjmů a výdajů celkem a podle položek v průběhu času, neboť neposkytuje přehled o aktivech a pasivech, ani o struktuře

rozvahy, neumožňuje řídit odpovědně vázanost kapitálu v zásobách a v pohledávkách, ani způsob financování dlouhodobě vázaného kapitálu v investičním majetku.

- ❖ Proto se plánování příjmů a výdajů používá především pro krátkodobé finanční řízení, nestačí pro střednědobé a dlouhodobé finanční řízení.

Metoda řízení Cash-flow spočívá v řízení přílivu vlastních finančních zdrojů v určitém období v podniku. Zatímco u metody řízení příjmů a výdajů mají příjmy a výdaje velký význam, ustupují u metody Cash-flow do pozadí. Nebere v úvahu prodeje a koupi na úvěr, změny stavu zásob, pořízení a prodej investičního majetku aj.

O controllingu je možné mluvit až tehdy, má-li podnik ucelený a koordinovaný systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení k podpoře vedení.

2. Controlling pohledávek a zásob, monitoring pohledávek, obrátové ukazatele a jejich hodnocení

Ukazatele výnosnosti (rentability) využívají různé formy míry zisku jako všeobecně akceptovaný vrcholový ukazatel efektivnosti podniku k vyjádření schopnosti dosahovat přiměřený zisk a zhodnocovat tím kapitál vložený do podniku. Vyjadřují se poměřením zisku a kapitálových vstupů.

Do této skupiny ukazatelů patří především rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita dlouhodobého kapitálu nebo rentabilita tržeb a další. Významným prvkem finanční analýzy podniku je EBIT neboli provozní zisk (před úroky a zdaněním). Důvodem je především nezávislost tohoto ukazatele na zadluženosti, na úrokové sazbě nebo na aktuální sazbě daně z příjmů, tedy na faktorech, které s provozní činností podniku (tedy realizací hlavní podnikové činnosti) nemají nic společného.

EBIT (zisk před úroky a zdaněním) = zisk před zdaněním + úroky z úvěrů

Rentabilita tržeb (ROS) = zisk po zdanění / tržby

Provozní míra zisku = výsledek hospodaření z provozní činnosti / tržby

Ukazatele rentability kapitálu

Základním měřítkem rentability podnikového kapitálu je ukazatel rentability celkového kapitálu, tedy poměr zisku a celkových aktiv bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou podniková aktiva financována. Vzhledem k této skutečnosti (nerozlišení zdrojů financování jednotlivých aktiv) lze celková aktiva nahradit rozvahovou položkou celkový kapitál. Rovnost těchto dvou položek je zajištěna požadavkem dodržení bilanční rovnováhy podnikové rozvahy (tedy zachováním rovnosti celkových aktiv a celkových pasiv).

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = zisk (EBIT) / celkový kapitál

EBIT použitý v případě rentability celkového kapitálu zamezuje výše zmíněnému riziku zkreslení v podobě různě úročených složek cizího kapitálu, usnadňuje srovnání mezi jednotlivými subjekty.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = zisk (čistý zisk) / vlastní kapitál

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE) = zisk (čistý zisk) / dlouhodobě investovaný kapitál (tj. dlouhodobé závazky vč. Dlouhodobých bankovních úvěrů + vlastní kapitál)

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity charakterizují finanční situaci podniku, odrážejí schopnost podniku použít část jeho prostředků pro splnění závazků. Vedení podniku může z uvedených ukazatelů vyvozovat informace nutné pro řízení struktury finančních prostředků podniku. Likvidita představuje schopnost společnosti dostát svým krátkodobým závazkům.

Stupně likvidity: pohotová, rychlá, běžná

- Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- Rychlá likvidita = oběžná aktiva – zásoby / krátkodobé závazky
- Pohotová likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

Čistý pracovní kapitál tvoří rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Vyjadřuje tedy, jaká část oběžných aktiv je kryta dlouhodobým cizím kapitálem.

Ukazatele finanční stability

Mezi finanční ukazatele hodnotící stabilitu a solventnost podniku patří ukazatele zadluženosti.

Zahrnují celou řadu ukazatelů hodnotících finanční strukturu podniku, a to zejména porovnáváním vlastních a cizích zdrojů.

K nejčastějším ukazatelům zadluženosti patří poměr celkových dluhů, tzn. cizích zdrojů, a celkových aktiv společnosti.

Tento ukazatel je označován jako tzv. věřitelské riziko:

- Věřitelské riziko = cizí zdroje celkem / aktiva celkem
- Míra zadluženosti = (cizí zdroje celkem / vlastní kapitál celkem)
- Ukazatel finanční nezávislosti = vlastní kapitál / aktiva

3. Controlling průběžné likvidity, podmínka každodenní likvidity, peněžní dispozice

Řízení likvidity (závazky, pohledávky apod)

Řízení likvidity je jedním ze základních úkolů managementu v rámci finančního řízení společnosti. Z pohledu systémového zabezpečení je však tato oblast stále podceňovaná.

Jak by mělo vypadat skutečně efektivní systém řízení likvidity?

Základem cash managementu je především získání přehledu o aktuální a očekávané likvidní nebo-li cash pozici společnosti v jednotlivých oblastech řízení firmy - obchod, investice, provoz a finance. To umožňuje plnění základní funkce při řízení financí, a to zajištění dostatečné likvidity na jednotlivých účtech pro realizace odchozích plateb.

Cash management představuje dále nezbytný základ pro řízení finančních rizik společnosti a jeho správné fungování zajišťuje optimální řízení výše provozního kapitálu, čímž přispívá k optimalizaci finančních výnosů a nákladů.

Pohledávka

Pohledávka je právo věřitele na plnění od dlužníka. Spočívá v právu věřitele požadovat po dlužníkovi, aby něco dal (například peníze ve stanovené výši), konal, něčeho se zdržel nebo něco strpěl.

Pohledávka může být peněžitá, nebo nepeněžitá. Jedná se o majetkovou hodnotu, kterou lze až na výjimky převést na jiného (postoupení pohledávky) a která, nezanikne-li smrtí věřitele, může být předmětem dědění.

Závazek

čili obligace znamená vztah mezi dvěma lidmi nebo skupinami, z něhož jedné (dlužníku) z nich plyne povinnost v budoucnosti něco dát, udělat, případně nedělat, kdežto druhé naopak oprávnění splnění závazku očekávat, případně i vymáhat (věřitel).

Závazek může být právní, který lze při nesplnění vymáhat vnějšími prostředky a sankcemi, anebo mravní, který takto vymáhat nelze. Závazky vznikají buď vědomým aktem (slibem), anebo nějakou novou skutečností; tak zápůjčkou vzniká dluh zapůjčené vrátit, narozením dítěte vzniká rodičům povinnost se o ně postarat.

Pokud se na závazek druhé osoby lze více méně spolehnout, tj. očekávat jeho splnění, je to základní způsob, jakým člověk omezuje rizika, plynoucí z nejisté budoucnosti. Proto všechna známá lidská společenství

ukazatele likvidity (krátkodobé solventnosti)

likvidita - se rozumí schopnost splácet krátkodobé závazky.

Rozlišujeme 3 stupně likvidity:

- okamžitá likvidita – je zahrnována pouze hotovost a vklady na BÚ (finanční majetek a krátkodobé závazky)
- pohotová likvidita – krátkodobé pohledávky
- běžná likvidita – oběžná aktiva a krátkodobé závazky

4. Peněžní toky,

Základní finanční výkazy (výkaz zisků a ztrát, rozvaha, výkaz cash-flow)

Finanční nebo také účetní výkazy jsou dokumenty zobrazující finanční situaci podniku. Cílem finančních výkazů (podle standardů IFRS) je poskytnout informace o finanční pozici, výkonnosti a změnách ve finanční pozici účetní jednotky, které jsou užitečné širokému okruhu uživatelů při tvorbě ekonomických rozhodnutí.

Základními finanční výkazy jsou:

- Rozvaha: podává přehled o finanční pozici podniku, tj. o jeho majetku a zdrojů jeho krytí.
- Výkaz zisku a ztráty: nazývaný také výsledovka podává přehled o finanční výkonnosti podniku, tj. o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření podniku.
- Přehled o peněžních tocích: nazývaný také výkaz cash flow podává přehled o tocích (změnách) peněžních prostředků z provozní, investiční a finanční činnosti podniku.

Rozvaha

(zastarale bilance) je jedním ze základních výkazů účetní závěrky. Tento finanční výkaz podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu (rozvahovému dni) a umožňuje tak posoudit finanční pozici podniku. Rozvaha se proto také někdy nazývá výkazem o finanční pozici. Na rozdíl od jiných účetních výkazů (například výkazu zisku a ztráty), které zobrazují hodnoty platné za určité období (tokové veličiny), zobrazuje rozvaha hodnoty platné k určitému okamžiku (stavové veličiny).

Formálně správně sestavená rozvaha musí splňovat základní bilanční rovnici – tzn. součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv.

Výkaz zisku a ztráty

(někdy zkráceně **Výsledovka**) ukazuje, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla za sledované a minulé období. Výkaz zisku a ztrát je podle zákona o účetnictví povinnou součástí účetní závěrky.

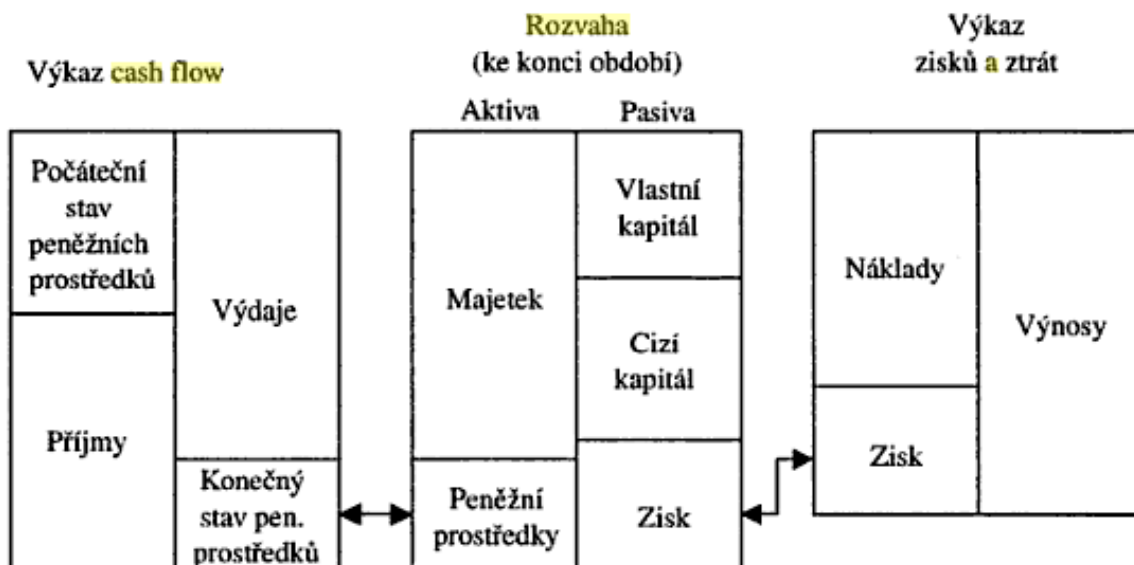
5. Cash flow

Ve finančním účetnictví je přehled o peněžních tocích (anglicky *Cash flow statement*) finanční výkaz, který zobrazuje změny (toky) peněžních prostředků podniku. Výkaz ukazuje jak změny v rozvaze a hodnoty ve výkazu zisku a ztráty ovlivňují peněžní prostředky, přičemž dělí toky peněžních prostředků na toky peněžních prostředků z provozní, investiční a finanční činnosti podniku.

Obsah, rozsah a formu přehledu o peněžních tocích určují účetní standardy, podle kterých se výkaz sestavuje.

Základní vztahy mezi výkazy cash flow, rozvaha a výkazem zisku a ztráty a také vztahy mezi jednotlivými peněžními toky

Můžeme jednoduše vysvětlit na následujícím obrázku:



6. Hodnocení peněžních toků a podniku na bázi cash flow

Výdaj a náklad, příjem a výnos

- ❖ **VÝDAJ** = snížení peněžních prostředků
- ❖ **NÁKLAD** = spotřeba výrobních faktorů (vstupů) ve finančním vyjádření
- ❖ **PŘÍJEM** = zvýšení peněžních prostředků
- ❖ **VÝNOS** = výstup ve finančním vyjádření (vzniká v momentě vydání faktury)

Náklady

představují peněžní vyjádření opotřebení či spotřebování majetku. Snižují se jimi aktiva a zvyšují závazky. Náklady snižují hospodářský výsledek, ale také daňovou povinnost, pokud jsou daňově uznatelné. Většinou jsou spojeny s výdaji. Pod těmi rozumíme především peněžní úbytek aktiv. Vidět jde tedy nejvíce na hotovostních prostředcích.

Výnosy

jsou peněžní částky, které podnik získal svou činností (tržby, dividendy) bez ohledu na to, jestli ve stejném čase došlo ke skutečné úhradě. Příjmy jsou naproti tomu reálné toky peněz za provedené činnosti firmy.

Porovnáním nákladů a výnosů dospějeme k výsledku hospodaření, který může být kladný – zisk, nebo záporný – ztráta. Při porovnání příjmů a výdajů sledujeme především cash flow.

Příjmy

- rozumíme všechny peníze, které jsme v daném období (to je velmi důležité!) přijali (obdrželi), ostatně proto se hovoří o příjmech.

Výdaje

- jsou všechny ty peníze, které jsme naopak během téhož období vydali (proto výdaje). Rozdíl mezi příjmy a výdaji může být buď kladný (něco nám zbylo) nebo nulový (nezbylo nám nic). Jestliže nám vyjde rozdíl záporný, je ve výpočtech určitě chyba: buď jsme na nějaké příjmy zapomněli, nebo někomu něco dlužíme.

Peněžní tok z provozní činnosti

- **provozní činnost** je základní činností podniku, tj. jde o činnosti, kterými se firma zabývá. Do této činnosti patří především peněžní toky související s pohybem zásob, pohledávek či závazků.

Peněžní tok z investiční činnosti

- **investiční činnost** se týká pohybů – tj. přírůstků (pořízení) a úbytků (vyřazení) dlouhodobého majetku.

Peněžní tok z finanční činnosti

- **finanční činnost** je taková činnost podniku, která souvisí se změnami ve velikosti a složení v položkách vlastního kapitálu, popř. některých – zejména dlouhodobých – závazků.